UNIVERSITY OF AMSTERDAM

UvA-DARE (Digital Academic Repository)

De slimme gemeente nader beschouwd: Hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen

Gerritsen, E.

Publication date
2011

Link to publication

Citation for published version (APA):
Gerritsen, E. (2011). *De slimme gemeente nader beschouwd: Hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen*. [Thesis, fully internal, Universiteit van Amsterdam]. Amsterdam University Press.

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: https://uba.uva.nl/en/contact, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (https://dare.uva.nl)

Download date:18 Nov 2026

5 Theoretische reflectie op verleiding en doorzettingsmacht

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk reflecteer ik op basis van een aantal wetenschappelijke inzichten uit de veranderkunde op de veranderstrategie zoals deze in hoofdstuk 3 is gepresenteerd als onderdeel van de praktijkvisie op de slimme gemeente. Deze reflectie leidt tot een voorlopige praktijktheorie en tot concrete onderzoeksvragen over het beantwoorden van het tweede deel van de vraagstelling: "Hoe zorg je ervoor dat de slimme lokale overheid ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt in situaties waarin niemand de baas is en toch organisatiegrensoverschrijdend moet worden samengewerkt voor het oplossen van ongetemde problemen. Meer toegespitst gaat het om de vraag of de in praktijk ontwikkelde strategie van verleiding in combinatie met doorzettingsmacht een effectieve veranderkundige aanpak is." Het doel van deze reflectie is het zoeken naar eventuele witte vlekken en concurrerende veranderkundige principes en naar meer theoretische diepgang ter onderbouwing van de veranderstrategie van verleiding en doorzettingsmacht. Als die inzichten bestaan, dan vergroot dat de plausibiliteit van de praktijkvisie die daarmee meer het karakter krijgt van een voorlopige praktijktheorie.

Voor mij is het centrale vraagstuk in de veranderkunde "weerbarstigheid". Uit vele studies blijkt steeds weer dat de effectiviteit van de meerderheid van de veranderingsprojecten zeer gering is (Boonstra 2000, Vermaak 2009). De kernvraag is wat succesvol veranderen zo weerbarstig maakt en op welke wijze met deze weerbarstigheid moet worden omgegaan?

Uit de literatuurstudie[27] blijkt dat het wetenschappelijke debat over werkzame veranderkundige principes op een aantal niveaus wordt gevoerd, te weten het niveau van veranderparadigma's, het niveau van veranderstrategieën, het niveau van verdiepende theoretische inzichten en het niveau van succesfactoren. In het licht van de veranderkundige praktijkvisie van verleiding in combinatie met doorzettingsmacht onderscheid ik daarnaast twee hoofdthema's als het gaat om de vraag wat de oorzaak is van weerbarstigheid en wat mogelijk werkzame veranderkundige principes zijn, te weten macht en psychologie.

Machtsprocessen en psychologische processen zijn een gegeven in (netwerken van) organisaties. Bepaalde vormen van machtsprocessen en psychologische processen kunnen de oorzaak zijn van weerbarstigheid van ongetemde problemen. In de literatuur komen verschillende theorieën voor die meer het accent leggen op de machtsaspecten of op de psychologische aspecten van weerbarstigheid. Daaruit vloeien ook verschillende theorieën voort ten aanzien van de vraag hoe weerbarstigheid het beste veranderkundig kan worden aangepakt. Het handelingsperspectief van machtsgeoriënteerde theorieën is primair dat van de onderhandelingsstrategie, omdat macht in situaties van ongetemde problemen verspreid is. Het handelingsperspectief van de psychologisch georiënteerde theorieën is dat van interactief leren.

In beide benaderingen van omgaan met weerbarstigheid speelt het omgaan met complexiteit een belangrijke rol. De intrinsieke complexiteit van sociale interactieprocessen waarvan sprake is bij complexe maatschappelijke problemen wordt gezien als belangrijke oorzaak van weerbarstigheid. Ik kies er in dit hoofdstuk voor om de wetenschappelijke inzichten van het omgaan met complexiteit te bespreken bij het hoofdthema psychologie, omdat deze inzichten naar mijn mening wat betreft handelingsperspectieven vooral betekenis krijgen in het kader van de veranderkundige aanpak van interactief leren.

Dit leidt tot de volgende opbouw van dit hoofdstuk. In paragraaf 5.2. sta ik stil bij enkele paradigma's van veranderen. In paragraaf 5.3. ga ik in op verschillende veranderstrategieën. In paragraaf 5.4. behandel ik een aantal relevante verdiepende theoretische inzichten over de twee hoofdthema's "macht" en "psychologie". In paragraaf 5.5. sta ik stil bij de succesfactoren voor een effectieve veranderaanpak. In paragraaf 5.6. verbind ik de verschillende inzichten met elkaar om vervolgens van daaruit te reflecteren op de praktijkvisie van de "verleiding in combinatie met doorzettingsmacht". In paragraaf 5.7. formuleer ik ten slotte op basis van deze reflectie concrete onderzoeksvragen ten behoeve van het casusonderzoek.

5.2 Veranderparadigma's

Burell en Morgan (1979) onderscheiden vier veranderparadigma's gebaseerd op de assen "objectieve versus subjectieve benadering" en "streven naar orde door regulering versus streven naar radicale verandering door het toestaan van chaos". Voor deze studie is vooral de eerste as die betrekking heeft op verschillende assumpties over de sociale werkelijkheid van belang.

In de positivistische wetenschapsopvatting is de wereld objectief meetbaar en in wetmatigheden te duiden. Het *functionalistische* paradig-

ma is gebaseerd op dit positivistische wereldbeeld. De methodische aanpak vanuit dit paradigma richt zich op het efficiënt organiseren en het effectief plannen en reguleren van veranderingen. In de sociaal-constructionistische wetenschapsopvatting wordt de wereld gezien als subjectieve ervaring van mensen die alleen kan worden begrepen door te reflecteren op manieren waarop mensen hun wereld vormgeven, door te reflecteren op veranderingsprocessen, te experimenteren en door het uitwisselen van ervaringen en verhalen. Het *sociaal-interpretatieve* paradigma is gebaseerd op dit subjectieve wereldbeeld. Het vertrekpunt is een subjectieve en interpretatieve wetenschapsvisie met het uitgangspunt dat mensen in staat zijn hun werkelijkheid te veranderen. De werkelijkheid wordt gezien als sociaal geconstrueerd door mensen die met elkaar werken, leven en praten. In veranderingsprocessen worden werkelijkheidsbeelden uitgewisseld, interactiepatronen blootgelegd en krijgen veranderingen vorm in een dialoog van actoren. Voor de methode betekent dit het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin actoren zelf vormgeven aan vernieuwingsprocessen (Gergen 1999). 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 handelingsperspectieven worden ontwikkeld en dat er processen op gang komen van handelen, reflecteren en leren (Boonstra en De Caluwé 2006).

5.3 Veranderstrategieën

5.3.1 Verschillende veranderstrategieën

Veranderstrategieën zijn gericht op het sturen van het veranderingsproces in een gewenste richting door bewuste handelingen. Een veranderingsstrategie is een algemene verzameling theoretische overwegingen en uitgangspunten die een leidraad vormt in het proces van planning, selectie en implementatie van specifieke stappen en interventies die noodzakelijk zijn om veranderingen en nieuwe organisatiepatronen tot stand te brengen. Het gaat om een globale benaderingswijze van het veranderingsproces waarin het bewuste handelen om veranderingen te bewerkstelligen vorm krijgt (Boonstra 2000).

In de literatuur komen vele verschillende indelingen van te onderscheiden veranderstrategieën voor. Zo maken Bennis, Benne en Chin (1979, 1985) een onderscheid tussen de machtsdwangstrategie, de rationeel empirische strategie en de normatief reëducatieve strategie.

Boonstra (2000) maakt een onderscheid tussen de machtsstrategie, de planmatige strategie, de onderhandelingsstrategie, de programmatische strategie en de interactieve strategie. De Caluwé en Vermaak (2006) onderscheiden vijf veranderstrategieën die zij ook een kleur meegeven, het *geeldrukdenken* dat is gebaseerd op opvattingen over organisaties waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen, het *blauwdrukdenken* dat is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen, het *rooddruk denken* dat is gebaseerd op het inzetten van de juiste Human Resource Management (HRM)-instrumenten om motivatie te verhogen, het *groendrukdenken* dat de nadruk legt op het creëren van leersituaties en het *witdrukdenken* dat is gebaseerd op de chaos- en complexiteitstheorie met als centrale begrip zelforganisatie.[28]

Als we de verschillende indelingen in veranderingsstrategieën naast elkaar leggen, dan is op veel onderdelen sprake van vergelijkbaarheid, zij het dat hier en daar wel andere accenten worden gelegd en indelingen op onderdelen ook van elkaar verschillen en soms meer of minder volledig zijn. Het is lastig om te beargumenteren welke indeling te verkiezen is boven de andere. Dat lijkt vooral een kwestie van smaak. Als ik de drie hiervoor genoemde indelingen combineer, dan kom ik tot het volgende onderscheid van verschillende veranderstrategieën:

– de machtsstrategie;
– de expertstrategie;
– de motivatiestrategie;
– de onderhandelingsstrategie;
– de leerstrategie;
– de complexiteitsstrategie.

In de *machtsstrategie* wordt een verandering vanuit een machtspositie doorgedrukt. In het machtsperspectief probeert het topmanagement de gewenste veranderingen af te dwingen door het gebruik van directe macht. Directe macht betreft het op bewuste en directe wijze afdwingen van gedrag door het hanteren van machtsmiddelen, van positieve en negatieve sancties. De hiërarchische positie geeft het management de mogelijkheid om het gedrag van anderen te bepalen. Veranderingen worden afgedwongen door middel van machtsdwangstrategieën (Bennis, Benne en, Chin 1979, 1985). Deze strategieën gaan ervan uit dat mensen van nature gericht zijn op eigenbelang. Managers die deze strategieën gebruiken, maken dikwijls gebruik van harde beïnvloedingstactieken. Weerstand wordt beschouwd als illegaal gedrag dat moet worden bestreden. Het machtsperspectief leidt tot een veranderingsproces dat wordt geïnitieerd, gestuurd en gecontroleerd door het topmanagement. In de besluitvorming staan economische en technische rationaliteiten centraal. De resultaten van het machtsperspectief

zijn, als het gaat om het oplossen van ingewikkelde vraagstukken, beperkt (Boonstra 2000). Als de organisatie in crisis verkeert of er weinig tijd is voor verandering, dan kan deze aanpak zinvol zijn, omdat de aanpak door mensen in de organisatie wordt gezien als functioneel om het voortbestaan van de organisatie veilig te stellen.

In de *expertstrategie* wordt een verandering ingezet door medewerkers te overtuigen van nut en noodzaak van die veranderingen op basis van rationele argumenten. Verondersteld wordt dat medewerkers rationeel denkende wezens zijn die zich laten leiden door rationele overwegingen, inzichten en eigenbelangen. De strategie is gericht op het rationeel rechtvaardigen en aanvaardbaar maken van veranderingen door redelijke argumenten en informatie. Onderzoek, feiten, verheldering en communicatie van ideeën zijn voorbeelden van wat Bennis, Benne en Chin (1979, 1985) een rationeel empirische strategie noemen. In deze strategie zullen volgens Boonstra (2000) adviseurs veelal gebruikmaken van empirische gegevens en theoretische begrippen en modellen. Een van de persoonlijke machtsbronnen is kennis over de bedrijfsprocessen en expertise van het realiseren van veranderingen in de organisatie. Kennis en informatie geven managers de mogelijkheid om anderen te beïnvloeden en te overtuigen van de juistheid van de voorgestelde plannen en de aanpak van het veranderproces. In het expertperspectief laat het management zich vaak bijstaan door deskundigen van stafafdelingen of adviesbureaus. De strategie is effectief als het gaat om voorspelbare en gestructureerde veranderingsprocessen met een bekend en weinig complex probleem en een duidelijke oplossingsrichting. Er is echter grote kans op problemen bij de implementatie als het gaat om complexe en ingrijpende veranderingen waarin structurele, culturele en politieke dimensies een rol spelen (Boonstra 2000). De Caluwé en Vermaak (2006) spreken in dit verband van de *blauwdrukbenadering* die is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Bij *blauwdrukdenken* wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als er van tevoren een duidelijk gespecificeerd resultaat vastligt, als alle stappen minutieus gepland kunnen worden en wanneer zowel het resultaat als de weg ernaartoe goed beheerst kan worden.

In de *motivatiestrategie* wordt ervan uitgegaan dat mensen en organisaties veranderen als je de juiste HRM-instrumenten inzet en je deze op een goede manier gebruikt. De Caluwé en Vermaak (2006) spreken in dit verband over *rooddrukdenken*. Het *rooddrukdenken* vindt zijn grondslag in de klassieke Hawthorne-experimenten (Mayo 1933, Roethlisberger 1941). Bij "Human Resource Management" gaat het om de ontwikkeling van competenties en talenten, om het beste uit mensen halen, om het inspireren van de medewerkers en het bevorderen van het "wijgevoel" en de kwaliteit van de sociale relaties (Paauwe 1995,

Fruytier en Paauwe 1996, Schoemaker 1994). Afdwingen van de verandering is beperkt mogelijk. Voor *rooddrukdenken* is het ideaal het zoeken naar de juiste "fit" tussen mensen en instrumenten, tussen organisatiedoelen en individuele doelen en naar goede manieren om mensen te prikkelen. In de ideale organisatie communiceren mensen optimaal en respectvol en voelen de mensen saamhorigheid. De valkuil schuilt in het doorslaan van dit harmoniemodel in bijvoorbeeld gebrek aan harde uitkomsten. HRM-denkers vinden het nog wel eens moeilijk om de confrontatie aan te gaan en dan maken zachte heelmeesters stinkende wonden. Competentiemanagement kan als dwangbuis gaan fungeren en de nadruk op het sociale kan verstikkend werken.

Boonstra (2000) spreekt in dit verband van de programmatische of verleidingsstrategie als de veranderaanpak zich richt op participatie van de medewerkers ter bevordering van draagvlak voor verandering. In veranderingsprocessen vanuit het verleidingsperspectief wordt gestreefd naar actieve betrokkenheid, acceptatie van de veranderingen door betrokkenheid bij de ontwikkeling van nieuwe betekenissen. Het verleidingsperspectief leidt tot een veranderingsproces waarin de kennis, inzichten en ervaringen van medewerkers worden gemobiliseerd. Het veranderingsvermogen van de organisatie wordt vergroot doordat de organisatieleden gezamenlijk problemen analyseren en de veranderingen zelf vormgeven. Leidinggevenden spelen in het verleidingsperspectief een speciale rol, omdat zij, meer dan anderen in de organisatie, de gelegenheid hebben om betekenis te geven aan gebeurtenissen en zo bij te dragen aan de ontwikkeling van normen en waarden.

In de *onderhandelingsstrategie* ligt de nadruk op beïnvloedingsprocessen tussen groepen en organisaties. Organisaties worden gezien als netwerken waarin partijen van elkaar afhankelijk zijn en een evenwicht proberen te handhaven tussen samenwerking en competitie (Mastenbroek 2005). Processen in organisaties worden beïnvloed door de wijze waarop de organisatie is gestructureerd en machtsbronnen zijn verdeeld. Weerstand wordt gezien als een resultaat van invloedsuitoefening door een groep of een persoon en als een poging om eigen belangen veilig te stellen en meer invloed te krijgen. In het onderhandelingsperspectief past een transactionele stijl van leiderschap. Deze stijl kan worden beschouwd als op economische ruiltheorie gebaseerd handelen met positieve en negatieve sancties om mensen te beïnvloeden. De stijl is machtsgeoriënteerd. In veranderingsprocessen wordt vooral gebruikgemaakt van onderhandelingsstrategieën (Zaltman en Duncan 1977). De onderhandelingen hebben tot doel om tegenstellingen, spanningen en meningsverschillen tussen partijen op te lossen en om overeenstemming te bereiken waarbij recht wordt gedaan aan de belangen van partijen. De participatie van meerdere groepen in het veranderingsproces kan ertoe leiden dat het probleem van meerdere kanten wordt

belicht en dat oplossingen beter worden afgewogen. Als partijen even machtig zijn, kan dit leiden tot langdurige besluitvormingsprocessen en een politieke arena. De onderhandelingsaanpak kan zinvol zijn bij complexe vraagstukken waarbij meerdere partijen betrokken zijn die invloed op het veranderingsproces kunnen uitoefenen. De Caluwé en Vermaak (2006) spreken in dit verband van het *geeldrukdenken*. *Geeldrukdenken* is gebaseerd op sociopolitieke opvattingen over organisaties waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen (Morgan 1986, Hanson 1996, Pfeffer 1981).

In de *leerstrategie* veranderen mensen als ze in leersituaties gebracht worden en als effectieve wegen worden aangereikt om andere manieren van doen te leren. De Caluwé en Vermaak (2006) spreken in dit verband van de *groendrukbenadering*. Veranderen en leren zijn conceptueel sterk gekoppeld. Management van de verandering geschiedt door betekenisgeving en leren in de breedste zin van het woord. Medewerkers raken zo gaandeweg bevrijd van de eigen verborgen aannames en overtuigingen waarin ze gevangen zijn geraakt. Om te leren is veiligheid nodig en een open en kwetsbare opstelling. Een valkuil is dat in sommige situaties mensen of niet willen of niet kunnen leren, leidend tot een gebrek aan harde uitkomsten en een gebrek aan actie. Het streven naar een veilige omgeving om te leren kan verworden tot een plek waar mensen druk met zichzelf en weinig met hun werk bezig zijn en waar de begeleider niet geacht wordt ze daarmee te confronteren.

Boonstra (2000) spreekt in dit verband van de interactieve leerstrategie. In dit perspectief worden organisaties beschouwd als het product van het denken en handelen van haar leden (Weick 1969). Dit leidt tot een veranderingsproces waarin dialoog en communicatie centraal staan. Een gemeenschappelijke probleemervaring kan ontstaan door de perspectieven van alle betrokkenen op de toekomstige wenselijke situatie, de bestaande problemen en de mogelijke oplossingen bespreekbaar te maken. De benadering veronderstelt dat emancipatie, democratisering en ontwikkeling op gang worden gebracht door een open dialoog. Door het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën worden de opvattingen en de houdingen van participanten wederzijds beïnvloed en ontstaat er een gezamenlijk stelsel van waarden en normen die het gedrag richt. Er ontstaat begrip voor elkaars perspectieven en standpunten en er ontwikkelt zich een gezamenlijk beeld van de gewenste toekomst. Bennis, Benne en Chin (1979, 1985) spreken in dit verband van de normatief reëducatieve methode. Mensen zijn van nature op zoek naar zingeving en bereid om te leren en worden tot veranderingen aangezet via leerbenaderingen en via zelfgegeneerde verbeteringsvoorstellen. Deze strategie is erop gericht mensen bewust te maken van de relatie tussen waarden, normen

en gedrag, om vervolgens door training een verandering te bewerkstelligen in houding, attitudes, waarden, normen en gedrag.

In de *complexiteitsstrategie* gaat het om het omgaan met complexiteit en chaos. De Caluwé en Vermaak (2006) spreken in dit verband van de *witdrukbenadering*. Een centraal begrip is zelforganisatie. Stacey (1996) definieert het als het proces waarin men binnen een systeem met elkaar interacteert volgens de eigen gedragsregels, zonder dat er een overkoepelend beeld is dat duidelijk maakt wat men moet doen of hoe men het moet doen. Bij *witdrukdenken* is het dominante beeld dat alles als vanzelf in verandering is. Waar energie zit veranderen er dingen. Complexiteit wordt als verrijkend, niet als verstorend opgevat. Beinvloeden van dynamiek is een favoriete aanpak. Het gaat meer om verandering mogelijk maken, zoeken naar de kiemen van vernieuwing en creativiteit dan om te sturen of te richten. Zingeving is sturend. Het zelforganisatieproces omvat het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen door ontwikkelings-, leer- en evolutieprocessen. Het systeem hervindt zelf zijn optimale dynamische evenwicht (Bicker Caarten 1998). Een visie van gepland veranderen past slecht bij dit denken. De verandering is niet te beheersen, maar kan wel gefaciliteerd worden. De beïnvloedingsmogelijkheden zitten voornamelijk in het helpen oplossen van blokkades, ruimte geven aan positieve energie en ondernemerschap en aansluiten bij wat mensen willen. Er is sprake van een positieve houding ten opzichte van conflict en crisis als bron van energie en dynamiek. De valkuil van de complexiteitsstrategie is ideologiseren zonder het met kundigheid duiden van patronen. Dat kan leiden tot het medewerkers opzadelen met zelfsturing zonder helder inzicht in de chaos waardoor patronen niet goed herkend en geduid worden.

5.3.2 Naar twee hoofdthema's: macht en psychologie

Als ik de zes veranderstrategieën nader bezie, dan kan de vraag worden gesteld in hoeverre op overkoepelend niveau een tweedeling kan worden gemaakt tussen veranderstrategieën die meer zijn gebaseerd op machtsuitoefening en veranderstrategieën die meer zijn gebaseerd op psychologische vormen van wederzijdse beïnvloeding.

De machts-, expert-, motivatie- en onderhandelingsstrategie vallen in deze opvatting onder de paraplu van de machtsbenadering waarbij inzet van expertise, HRM-instrumenten en onderhandelingstactieken vormen van machtsuitoefening zijn in afnemende mate van eenzijdige machtsuitoefening. In het kader van deze studie lijkt vooral de onderhandelingsstrategie relevant, omdat bij de ongetemde problemen altijd sprake is van gespreide macht. Tegelijkertijd blijft in het kader van de praktijkvisie op de rol van doorzettingsmacht de vraag relevant in hoeverre meer eenzijdige vormen van machtsuitoefening niet ook nog

steeds relevant zijn voor de effectieve aanpak van ongetemde problemen. In relatie tot de twee veranderparadigma's kunnen de op macht gebaseerde veranderstrategieën gepositioneerd worden binnen het objectieve functionalistische veranderparadigma.

De leerstrategie en complexiteitsstrategie vallen onder de paraplu van de psychologische benadering. De complexiteitsstrategie voegt ten opzichte van de leerstrategie nieuwe handelingsperspectieven toe, maar het gaat in essentie ook in de complexiteitsstrategie om interactieve (leer)processen van collectieve betekenisgeving. Het handelingsperspectief dat voortvloeit uit de psychologische benadering wordt dan ook wel samengevat onder de noemer van "interactief leren" (Boonstra 2000) In relatie tot de twee veranderparadigma's kunnen de leer- en complexiteitsstrategieën geplaatst worden binnen het subjectieve sociaal-interpretatieve veranderparadigma.

Begripsmatig ligt een Babylonische spraakverwarring overigens al snel op de loer. In alle veranderstrategieën is immers sprake van invloedsuitoefening, zij het dat invloedsuitoefening op fundamenteel andere wijze wordt aangewend (Boonstra 2000). In de machtsstrategie gaat het om bewuste en directe machtsuitoefening waarbij de positiemacht een belangrijke pijler is. In de expertstrategie is de machtsuitoefening minder direct en spelen vooral de persoonlijke machtsbronnen van degene die invloed uitoefent een rol. De onderhandelingsstrategie kenmerkt zich door bewuste invloedsuitoefening waarbij positiemacht en persoonlijke machtsbronnen beide een rol spelen in een situatie waarin macht verspreid is waardoor eenzijdige machtsuitoefening niet goed mogelijk is. In de motivatiestrategie is de machtsuitoefening diffuus, indirect en voor een deel zelfs onbewust. Door een ruime definitie van machtsuitoefening is in feite bij elke vorm van invloedsuitoefening sprake van het inzetten van macht. En daarmee is in alle veranderstrategieën sprake van machtsuitoefening, maar wordt tegelijkertijd het onderscheidende vermogen van het begrip "machtsuitoefening" gering. De vraag is of er niet ook veranderprocessen zijn waarbij machtsuitoefening veel minder dominant aanwezig is en waar dus sprake is van niet op macht gebaseerde invloedstactieken. De vraag is ook of een open dialoog en het in gang zetten van leerprocessen geduid moeten worden als machtsuitoefening, omdat hier sprake is van beïnvloedingsprocessen waar het management er bewust voor kiest niet of minder gebruik te maken van haar positiemacht en persoonlijke machtsbronnen.

In de tweedeling van macht en psychologie is in beide gevallen sprake van vormen van gedragsbeïnvloeding. In het ene geval via macht, in het andere geval via de psychologie van sociale (leer)processen en collectieve betekenisgeving. De relevantie van deze discussie over de eventuele toegevoegde waarde van een tweedeling in het kader van dit onderzoek is gelegen in het feit dat de praktijkvisie zelf spreekt van verlei-

ding en doorzettingsmacht. Verleiding zoals in de praktijkvisie bedoeld gaat over het bewegen van mensen om vrijwillig bepaald gedrag te vertonen en over het gebruikmaken van de aanwezige positieve energie onder de medewerkers en is daarmee in essentie een psychologische benadering. Doorzettingsmacht zoals in de praktijkvisie bedoeld is een op inzetten van macht gebaseerde benadering.

5.4 Relevante theoretische inzichten in veranderkunde

5.4.1 Inleiding

In deze paragraaf ga ik in op een aantal verdiepende inzichten uit de veranderkunde. De bespreking van deze inzichten vindt plaats op basis van de twee hoofdthema's macht en psychologie. Per hoofdthema wordt aandacht besteed aan basisinzichten, blokkades voor veranderen en concrete handelingsperspectieven. Ik sluit af met een reflectie op de verschillende theoretische inzichten met bijzondere aandacht voor een aantal theoretische debatten.

5.4.2 Macht

Basisinzichten over machtsuitoefening
In hoofdstuk 4 is al aandacht besteed aan theoretische inzichten over machtsuitoefening. Ook in de veranderkunde is er aandacht voor de rol die machtsprocessen spelen in veranderingsprocessen. Het gaat dan om het kennisgebied dat betrekking heeft op theorieën over *sociopolitieke mechanismen* (Boonstra en De Caluwé 2006). De actietheorie (Parsons 1978, 1997) stelt dat mensen eigen belangen en doelen hebben en dat individuen die nastreven. Om die belangen en doelen te bereiken zullen ze coalities sluiten en aan machtsvorming doen (Hanson 1996, Cummings en Worley 1993, Allison 1971, Lukes 1974).

Organisaties worden door mij gezien als netwerken van groepen en individuen die op allerlei manieren met elkaar interacteren, via instrumentele, machts- en sociaal-emotionele processen. Mastenbroek (2005) ziet het machts- en afhankelijkheidsaspect als het meest centrale aspect. Macht en afhankelijkheid zijn een twee-eenheid. Macht uitoefenen is het bepalen van het gedrag van de één door de ander. Macht is een relatiekenmerk. Afhankelijkheid is het omgekeerde van macht. Elk type relatie wordt gezien als een betrekking waar binnen tegelijk coöperatieve en competitieve impulsen aanwezig zijn. Telkens is er een spanning tussen het streven naar een zekere autonomie versus het gegeven van onderlinge afhankelijkheid.

Hoe afhankelijker partijen van elkaar zijn, hoe meer macht ze over elkaar uitoefenen. Machts- en afhankelijkheidsrelaties hebben niet alleen te maken met een hogere hiërarchische positie of een surplus aan dwang en lokmiddelen. Ze kunnen ook worden bepaald door een grotere deskundigheid, een centralere positie in het netwerk of moreel overwicht. Behoud en versterking van de eigen strategische positie vormen de ratio van veel gedrag, gedrag dat niet per se hoeft te ontaarden in manifeste conflicten. Soms is sprake van competitie, maar vaak ook van samenwerking vanwege de onderlinge afhankelijkheid (Mastenbroek 2005).

Blokkades voor verandering vanuit het machtsperspectief

Vanuit de veranderkundige theorieën die de nadruk leggen op de rol die machtsprocessen spelen wordt als belangrijkste blokkade voor complexe veranderingen gezien het feit dat in situaties waar macht in meer of mindere mate verspreid is, veranderingen niet tot stand komen wegens stroperige zo niet verlammende machtsstrijd. Weerstand tegen verandering vloeit voort uit het feit dat actoren om allerlei redenen belang hebben om de status quo te handhaven. Actoren vertonen weerstand tegen verandering, omdat men er slechter van wordt, omdat het kan leiden tot veranderende machtsverhoudingen, omdat nieuwe dingen leren inspanning vergt, vanwege gehechtheid aan bestaande praktijken en angst voor het onbekende en omdat regels, hiërarchie en specialisatie houvast bieden maar verandering verhinderen (Kelman 2005).

Weerstand tegen veranderingen komt dus veel voor en is onlosmakelijk verbonden met verandering. Als met die weerstand verkeerd wordt omgegaan, dan heeft dat een blokkerende werking op het met succes realiseren van veranderingen. De Bruijn e.a. (2004) geven bijvoorbeeld als verklaring voor het mislukken van veel veranderprocessen het gebruik van rationeel, top-downprojectmanagement in situaties die zich daar niet voor lenen, situaties waarin sprake is van ongestructureerde problemen. Wie ondanks het ongestructureerde karakter van problemen toch kiest voor een inhoudelijke top-downstrategie, zal alleen maar conflicten veroorzaken. Hiërarchische sturing is contraproductief. De bestuurder lijkt daadkrachtig, maar creëert slechts weerstand.

In situaties waarin macht verspreid is en een machtscentrum dat knopen kan doorhakken ontbreekt, is sprake van een risico op geleidelijke verscherpende competitie uitmondend in verlammende machtstrijd (Mastenbroek 2005). Tussen partijen komt stereotypering in termen van superieur versus inferieur op gang, contacten worden geleidelijk aan beperkt tot formele contacten, gemeenschappelijke punten worden gebagatelliseerd en verschillen worden uitvergroot. De situatie gaat steeds meer lijken op een “win-lose struggle” waarin partijen stre-

ven naar onderwerping van de ander. Er is sprake van een vicieuze cirkel waarbij beide partijen grote schade lijden. Tevens is vaak sprake van een dynamiek waarin het topmanagement via allerlei dwang- en lokmiddelen greep probeert te krijgen op de ondergeschikten die op hun beurt, om hun autonomie te handhaven of te vergroten, allerlei vormen van weerstandsgedrag gaan vertonen zoals informatie achterhouden, afspraken vaag houden, afbakenen van het eigen territorium, lijdelijk verzet, solidair zijn met collega's, zich onmisbaar maken, zich onttrekken aan controle en zaken eindeloos slepend houden (Mastenbroek 2005).

Hiërarchische sturing en controle zijn een zeer kostbare zaak en gebrek aan draagvlak op de werkvloer een machtige blokkade voor verandering. Hoog wil beheersing, laag wil autonomie. Hoog signaleert weerstand tegen verandering, laag vindt dat ze gemanipuleerd wordt. Toenemende arrogantie vanuit het topmanagement en apathie of agressie vanuit de werkvloer en langdurige impasses of escalatie naar openlijke of verborgen vijandelijkheden zijn het gevolg. De essentie van de vaak optredende negatieve dynamiek is dat partijen zo onhandig manoeuvreren dat ze in conflicten en prestigeslagen verwikkeld raken die hen allebei ernstig verzwakken. Dergelijke processen verlopen vaak spontaan en onbedoeld. Achteraf zien de betrokkenen zich tot hun schrik gevangen in een spiraal van elkaar versterkende vijandelijkheden (Mastenbroek 2005).

Handelingsperspectieven met betrekking tot machtsprocessen

Het is vanuit het gezichtspunt van de op machtsprocessen gebaseerde veranderkundige theorieën belangrijk voor veranderaars om de situatie te diagnosticeren. Dan gaat het in essentie om het in kaart brengen van relevante actoren, hun belangen en hun formele en informele machtsbronnen. Na de diagnose volgt uiteraard de actie. Het handelingsperspectief bestaat in essentie uit *onderhandelingsstrategieën* met als gemeenschappelijk fundament het expliciteren van de mate waarin men afhankelijk is van elkaar, inclusief de belemmeringen die men over en weer ervaart om effectief te kunnen functioneren, het erkennen van elkaars belangen als legitieme belangen, het accepteren van onderhandelings- en machtsstrategieën als onvermijdelijkheid en een zoektocht naar "win-winoplossingen" (Mastenbroek 2005).

In situaties waarin machtsverschillen niet meer doorslaggevend zijn en waarin partijen verschillende belangen hebben, maar tegelijk van elkaar afhankelijk zijn, is sprake van een "paradox van de samenwerking". Een zekere strijd is nodig om samenwerken mogelijk te maken. Alleen maar samenwerken kan juist een bittere, nauwelijks meer te reguleren strijd oproepen. Strijd en samenwerking zijn complementair. Het gaat om een dynamisch evenwicht tussen vechten en samenwer-

ken en niet om een keuze voor de een of de ander (Mastenbroek 2005).

Bij onderhandelen gaat het om een samenstel van activiteiten. Enerzijds gaat het om zaken als eigen belangen realiseren door wisselgeld creëren, voorstellen ultimatief inkleden, gunstig feitenmateriaal presenteren, expertise inzetten, overtuigingskracht gebruiken, status inzetten en steun van anderen verwerven. Anderzijds gaat het om zaken als een gunstig klimaat creëren door persoon en gedrag te scheiden en onnodige spanning te vermijden, flexibiliteit bereiken door het exploreren van de integratieve ruimte door achterliggende belangen en uitgangspunten op tafel te laten komen en te zoeken naar gemeenschappelijke criteria (win/win oplossingen en package deals) en door geen onaantastbare posities in te nemen. Eindeloze argumentaties kunnen worden voorkomen door te focussen op concrete voorstellen, het introduceren van een derde partij als bemiddelaar en door alle partijen in de gelegenheid te stellen hun belangen en ideeën te presenteren als medebepalende factor voor een oplossing. (Mastenbroek 2005).

Inzicht in de spontane dynamiek van disfunctionele machtsprocessen en een ruim arsenaal aan gedragsalternatieven kunnen helpen bij het voorkomen van niet gewilde gedragstendenties in de richting van destructieve conflicten (Mastenbroek 2005). Zo kan het inbrengen van "bovenliggende doelen", zaken die een gemeenschappelijk nut afwerpen en die alleen met behulp van de andere partij verricht kunnen worden, het gedrag van twistende partijen veranderen in de richting van constructief overleg en zelfs een zekere integratie van partijen. Door het drastisch vergroten en manifest maken van de onderlinge afhankelijkheid wordt er iets essentieels aan de situatie veranderd. Hoe groter immers de onderlinge afhankelijkheid, hoe minder men zich felle conflicten kan veroorloven. Hoe sterker de wederzijdse afhankelijkheid wordt ervaren, hoe groter de kans op samenwerkingsgedrag. Spanningen, meningsverschillen en conflicten in netwerken moeten voor lief worden genomen. De kunst is om polarisatie te voorkomen en het ingebakken conflict in de hand te houden. Daarvoor kunnen paradoxaal genoeg acute spanningen en meningsverschillen heel goed gebruikt worden. Belangrijk is het bewaren van een zeker evenwicht tussen de partijen, de rol van een actief machtscentrum dat conflicten reguleert, duidelijkheid over taakverdeling en onderlinge afstemming en spreiding van onvermijdelijke wrijvingen (spreiding over de tijd, wisselende kwesties, wisselende partijen, grote kwesties uiteenleggen in meerdere kleine, principiële vertalen in concrete, wat allemaal in het verleden is misgegaan reduceren tot wat nu nog wel mogelijk is) (Mastenbroek 2005).

Belangrijk is de vaststelling van Mastenbroek (2005) dat openheid en vertrouwen, het algemeen belang en de doelen van de organisatie

ons niet altijd verder helpen. Soms valt dat onder de retoriek die in organisaties al genoeg gebruikt wordt om de werkelijkheid van politiek geharrewar toe te dekken. "Wat dat betreft moeten we in ieder geval minder snel moraliseren en er voor uitkijken dat we mensen die het al moeilijk genoeg hebben om overeind te blijven, niet een gedeelte van hun weerbaarheid uit handen slaan en het niet nog moeilijker maken met open communiceren, problemen goed uitpraten, eerlijke feedback en dergelijke" (Mastenbroek 2005, blz. 133).

De Bruijn e.a. (2004) werken de onderhandelingsstrategie uit in wat zij *procesmanagement* noemen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen inhoudelijke en procesmatige aspecten van veranderingen. Inhoudelijke aspecten betreffen de vraag welke veranderingen gewenst zijn. Procesmatige aspecten betreffen de manier waarop deze veranderingen kunnen worden onderkend en doorgevoerd. Procesmanagement wordt als veranderaanpak neergezet in het bijzonder voor situaties waarin sprake is van een netwerk van afhankelijkheden, het ontbreken van een eenduidige inhoudelijke oplossing, verschil van mening tussen de betrokken partijen over de probleemdefinitie, doelen en planningen, het niet beschikbaar zijn van objectiverende informatie en van consensus over de normen die bij probleemoplossing gehanteerd moeten worden, problemen die zijn vervlochten met andere problemen en niet geïsoleerd kunnen worden opgelost en problemen die dynamisch zijn en in de loop van de tijd veranderen. Dit noodzaakt tot een proces van interactie tussen partijen waarbij onderhandeld en overlegd moet worden over het bepalen van problemen en oplossingen.

Met procesmanagement accepteert de initiatiefnemer dat verschillende partijen de werkelijkheid anders definiëren en hiervoor ook goede argumenten kunnen hebben. Een oplossing zal nooit objectiveerbaar zijn, maar kan wel gezaghebbend zijn. Ze wordt dan door de betrokken partijen geaccepteerd. Probleemdefinities en oplossingen kunnen gezaghebbend zijn, omdat ze gebaseerd zijn op "negotiated knowledge": kennis die is ontstaan in een proces waarin de betrokken partijen de eigen informatie en waarden hebben ingebracht. Het gaat bij procesmanagement om overleg en onderhandelen, waarbij elk belang als in beginsel legitiem perspectief op de werkelijkheid wordt gezien (Fisher en Ury 1991). Procesmanagement gaat over het managen van concurrerende waarden (Quinn 1998). Er moet recht worden gedaan aan tegengestelde waarden. Procesmanagement leidt tot draagvlak, reductie van inhoudelijke onzekerheid door aanwezigheid van meer perspectieven, verrijking van probleemdefinities en oplossingen, incorporatie van dynamiek, transparantie van besluitvorming en depolitisering van de besluitvorming door in eerste instantie vooral op proces te sturen.

Het concrete handelingsperspectief van procesmanagement bestaat uit twee elementen te weten procesontwerp en de rol van onderhandelingsstrategieën. Kernelementen van procesontwerp zijn:
- openheid: alle relevante partijen worden betrokken, transparantie van het proces;
- bescherming van kernwaarden: centrale belangen van partijen worden beschermd, commitment aan het proces, niet aan het resultaat, commitment aan eindresultaat kan door partijen worden uitgesteld, het proces kent exit regels zodat partijen elk moment kunnen uitstappen in het belang van creëren van veiligheid;
- voortgangsbevordering en bewaking: het proces kent winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag;
- "command en control" als aanjager van het proces: als stok achter de deur voor geval partijen er niet uitkomen waarbij de procesaanpak wel nodig is om partijen deze "command en control" te laten accepteren;
- inhoudelijke kwaliteit: inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt, rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten, het proces kent een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie.

Voorbeelden van onderhandelingsstrategieën zijn bijvoorbeeld:
- onderwerpen en belangen verwerken tot dilemma's en dilemma's delen dan wel het opheffen van het dilemma door synthese op een hoger niveau;
- opties naast elkaar ontwikkelen of werken met de mottenballen variant (achter de hand houden van andere optie);
- werken met pilots en een groeimodel waarbij niet wordt gestreefd naar een perfect procesontwerp maar gaandeweg wordt bijgestuurd;
- angel uit conflict halen door achterliggende vraag aan te pakken, te werken met verzachtende of compenserende maatregelen en door het koppelen van kwesties ("package deals");
- procesmanagement beschouwen als een leerproces dat door de partijen gezamenlijk wordt doorlopen; achter een voorkant van nonbesluitvorming door uitstel van commitment zit een achterkant van leerprocessen/opbouw van een gemeenschappelijk referentiekader dat de voedingsbodem kan zijn voor snelle besluitvorming later in het proces;
- winst pas laat uitbetalen (ter voorkoming van de prikkel om na winst uit te stappen);
- interventie door een derde partij.

Reflectie op onderhandelen en procesmanagement

De besproken theoretische inzichten vormen voorbeelden van veranderkundige theorieën die de nadruk leggen op de rol die machtsprocessen spelen bij veranderingen. Ze vormen primair een nadere uitwerking en concretisering in handelingsperspectieven van de eerder onderscheiden onderhandelingsstrategie, waarbij overigens nadrukkelijk ruimte blijft voor de inzet van meer eenzijdige machtsstrategieën die ook als legitiem worden beschouwd en als noodzakelijke aanjager van het proces om tot overeenstemming te komen. Het zijn theorieën die de nadruk leggen op objectieve belangen(tegenstellingen) die hanteerbaar moeten worden gemaakt met behulp van objectieve onderhandelingsstrategieën.

Procesmanagement legt veel nadruk op het belang van een goede proceskwaliteit van de sociale interactie. Procesmanagement gaat vooral uit van belangen als legitieme objectieve gegevenheden in plaats van psychologische fixaties. Er is sprake van een pleidooi dat naast de procesbenadering ook "command en control" nodig is. Niet om inhoudelijke verandering af te dwingen, maar om een veranderingsproces af te dwingen, aan te jagen en tot een resultaat te laten komen. De meer eenzijdige machts- en expertstrategieën worden daarmee dus niet volledig ter zijde geschoven, maar krijgen een ondersteunende rol bij wat in essentie een onderhandelingsstrategie moet zijn om effectief te zijn. Er wordt belang gehecht aan een regulerend machtscentrum ter voorkoming van stroperige en verlammende onderhandelingsprocessen.

Het verschil met de meer eenzijdige machts- en expertstrategieën is vooral gelegen in de erkenning dat er meerdere legitieme (eigen)belangen bestaan en de relativering van zoiets als een objectief hoger algemeen belang. Die botsende belangen zijn een gegeven dat erkend moet worden in plaats van via "command en control" weggedrukt en overruled. Botsende domeinbelangen moeten niet worden bestreden, maar in onderlinge samenhang hanteerbaar gemaakt. Conflicten worden niet per definitie als iets negatiefs gezien. Conflicten kunnen een positieve rol spelen bij het hanteerbaar maken van belangentegenstellingen.

Wat verder opvalt aan de theorieën over onderhandelen en procesmanagement is dat ondanks de dominantie van machtsstrategieën ook elementen uit de leer- complexiteitsstrategie een rol spelen. Er wordt nadrukkelijk gesproken over het belang van opleidingen en leerprocessen. Conflict wordt positief gewaardeerd. Ook het gebruikmaken van meerdere perspectieven (concurrerende waarden) wordt positief gewaardeerd. De zoektocht naar de integratieve ruimte en het realiseren van "negotiated knowlegde" vertoont overeenkomsten met collectieve leerprocessen van betekenisgeving en concepten als "congruentie" en "tijdelijk werkbare overeenstemming" die nadrukkelijk verbonden zijn aan interactief leren en in de volgende paragraaf uitgebreid aan de orde

komen. Hetzelfde geldt voor het belang dat wordt gehecht aan bewustwording van disfunctionele machtsprocessen en vicieuze cirkels en het op basis van die bewustwording op een positieve wijze beïnvloeden van aanwezige positieve krachten en dynamiek.

Een interessant verschil van mening tussen Mastenbroek (2005) en De Bruijn e.a. (2004) is de waardering van het belang van openheid en vertrouwen, voorwaarden die ook in de leertheorie een belangrijke rol spelen zoals in de volgende paragraaf zal blijken. In de benadering van procesmanagement zijn dit cruciale randvoorwaarden voor succes. Mastenbroek vraagt zich nadrukkelijk af of het zo stevig benadrukken van openheid en vertrouwen wel realistisch is en succesvol onderhandelen niet ook soms kan compliceren. Hij pleit ervoor om gewoon als gegeven te erkennen dat nu eenmaal niet altijd sprake kan en moet zijn van openheid en vertrouwen om succesvol te kunnen veranderen.

Interessant is ook dat de aanhangers van de onderhandelingstheorieën weliswaar conflict, verschil en diversiteit positief waarderen, maar tegelijkertijd stellen dat na een fase van diversificatie en inhoudelijke variëteit wel een fase van convergentie/integratie en selectie moet volgen om uiteindelijk complexe veranderingen te bewerkstelligen. Gedoeld wordt dan onder meer op de noodzaak overkoepelende doelen te formuleren, te focussen op resultaten en het belang van inspirerende inhoud. De Bruijn e.a. (2004) maken daarbij de keuze voor een en-enbenadering, waarbij een inspirerende inhoud belangrijk wordt in de convergentiefase. Inhoudsloos procesmanagement inspireert niet, roept geen tegenspraak op en kan dus niet tot verrijking leiden. Alleen focus op inhoud zou neerkomen op een machtsstrategie en dat zou niet effectief zijn. Maar alleen focus op proces zou tot een ongericht, vruchteloos vrijblijvend en daarmee niet effectief veranderproces leiden van verlamming, slappe compromissen, impasses en stroperige besluitvorming.

Een interessant onderscheid dat in de volgende paragraaf uitgebreid terug zal komen is het onderscheid dat De Bruijn e.a. (2004) maken tussen een voorkant waarin vooral sprake lijkt van – niet altijd functionele – machtsprocessen en een achterkant waarin sprake is van leerprocessen leidend tot de opbouw van een gemeenschappelijk referentiekader.

5.4.3 Psychologie

Basisinzichten over psychologie

Ten aanzien van het hoofdthema psychologie zijn in het verband van dit onderzoek twee kennisgebieden relevant, te weten die van de leertheorieën en die van het omgaan met complexiteit. Een rode draad die ten grondslag ligt aan veel leertheorieën en complexiteitstheorieën is

de rol die *betekenisgeving* speelt in sociale interactieprocessen. Het gaat om de zienswijze dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van wat ze ervaren. 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. De context is in interactie voortgebracht en als het ware gestold tot een referentiekader van waaruit de werkelijkheid wordt begrepen. Samengevat gaat het om een proces van wederzijds begrijpen waarin pluriformiteit, meerstemmigheid en doorgaande interacties mensen in staat stellen nieuwe betekenissen te geven aan hun handelen en denken, aan de complexiteit van het organiseren en aan de vraagstukken die daarmee verbonden zijn (Weick 1995, Termeer 1992).

In *leertheorieën* gaat het vooral om ervaringsleren en contextueel leren in interactie met anderen (Schmid 2006, Swieringa en Wierdsma 1990). Kolb (1984) spreekt van "learning by doing". Het onderliggende idee is dat leren plaatsvindt in een cyclisch proces waarbij concrete ervaringen gevolgd worden door reflectie. Op basis van die reflectie worden nieuwe concepten ontwikkeld waarmee vervolgens weer geëxperimenteerd wordt, wat weer tot nieuwe ervaringen leidt, enzovoort. Leren is te begrijpen als een voortdurend streven naar beter begrip en handelen door middel van het opsporen en corrigeren van onvolkomenheden. Bij eerste orde leren gaat het om het verbeteren van acties gebaseerd op al verworven kennis en ervaring. Tweede orde leren heeft betrekking op reflecteren tijdens het handelen via een interactief proces van vragen stellen, uittesten, reflecteren en aanpassen tijdens het handelen. Tweede orde leren is van toepassing op het moment dat er verrassingen ontstaan tijdens routineacties, wanneer problemen niet direct helder zijn en bekende oplossingen niet langer helpen. Bij derde orde leren gaat het om reflectie op reflectie in actie (Argyris en Schön 1978, Schön 1983). Het gaat om het reflecteren op onze manier van denken, doen en leren en de onderliggende veronderstellingen waar ze op gebaseerd zijn: de manier waarop wij gebeurtenissen observeren en interpreteren. Het leidt tot fundamentele vernieuwing. Het gaat om het herkennen en opnieuw doordenken van eigen assumpties en handelingspatronen. Boonstra (2000) spreekt in dit verband van lerend vernieuwen. Door middel van reflectie kan een subject zich bewust worden van zijn eigen subjectiviteit en kan het verandering aanbrengen in beelden die het van zichzelf of de wereld hanteert (Van der Knaap 1997). Bij leerprocessen is niet sprake van een klassiek onderhandelingsproces. Belangen zijn niet gegeven, maar kunnen in leerprocessen worden bijgesteld.

Leerprocessen kunnen leiden tot *congruentie of tijdelijke werkbare overeenstemming* (Wierdsma 1999, 2001, Grin 2006, Grin en Van Staveren

2007, Termeer 1992, 2006, 2007). De actor construeert een samenhang tussen noties in vier verschillende lagen die tezamen de handelingstheorie van de actor vormen. Het gaat om oordelen over oplossingen, probleemdefinities, empirische en normatieve achtergrondtheorieën en uiteindelijke voorkeuren over identiteiten en verhoudingen. In leerprocessen kan een en ander via waarom-vragen worden blootgelegd. Dit leidt niet tot compromissen of consensus, maar tot congruentie of handelingsgerichte overeenstemming. Congruentie verschilt van waardeconsensus, omdat wordt onderkend dat de overeenstemming is gebaseerd op het feit dat een actor primair instemt met het eigen deel op grond van eigen overwegingen, passend bij de eigen handelingscontext. Congruentie gaat niet uit van gedeelde waarden of een of ander compromis. Congruentie gaat om het accepteren en de bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid en het managen van percepties. "Attempts to ensure that all actors have the same perceptions are unnecessary, undesirable, and doomed to failure. They are unnecessary because actors can cooperate without shared perceptions or consensus on common goals. They are undesirable because they lead to suppression of legitimate aspirations. Such efforts prevent a variety of actors from accomplishing their objectives, which in turn discourage them from investing their recources in joint actions. This is exactly why they are doomed to failure. In order to achieve consensus, at least some of the actors need to adapt their basic beliefs and values. This will serve to evoke conflict and block further interactions. For this reason, attempts to manage perceptions in networks are not aimed at the creation of an overall consensus, but at a minimum of agreement which allows for joint action" (Termeer en Koppenjan in Kickert e.a. 1994, blz. 86-87).

Congruentie of tijdelijke werkbare overeenstemming is geen statisch gegeven, maar moet strategisch tot stand worden gebracht in een handelingsgericht leerproces onder de juist condities. Een methodologie die past in deze aanpak is de aanpak van *vierde generatie evaluatie* van Guba en Lincoln (1989). Evaluatie en beleidsontwikkeling zijn niet langer twee gescheiden trajecten, maar komen samen in één participatief project dat niet alleen kennis maar ook beleidsaanbevelingen oplevert. Doel van de interactie is om in verschillende hermeneutische cycli de perspectieven van alle betrokkenen te verhelderen en conflicten op te lossen gericht op beleid dat door alle betrokkenen als adequaat wordt beschouwd.

Een andere interessante benadering in dit verband is die van de door Van der Knaap (1997) bepleitte *constructieve beleidsgerichte dialoog*. Het robuust toepassen van traditionele beleidsevaluatie kan een belangrijke rol spelen in het bevorderen van de kwaliteit van beleidsprocessen gezien als processen van betekenisgeving. Het stringent toepassen van traditionele beleidsevaluatie dwingt alle betrokken actoren tot het maxi-

maal transparant maken van onderliggende veronderstellingen en daarmee tot verhoging van de kwaliteit van de onderbouwing van botsende werkelijkheidspercepties. Doordat werkelijkheidspercepties (beleidstheorieën) beter worden onderbouwd, wordt de kwaliteit van de dialoog hoger en dat leidt weer tot "intelligenter beleid". Hoe beter de verschillende botsende beleidstheorieën zijn onderbouwd door traditionele beleidsevaluatie, hoe hoogwaardiger de uitkomsten van de daarmee gepaard gaande processen van betekenisgeving of beleidsgericht leren.

Van der Knaap (1997) erkent dat machtsprocessen een "zuiver" leerproces veelal fors verstoren, maar dat wil volgens hem niet zeggen dat leren totaal niet plaatsvindt. Het lijkt erop dat er op de "bühne" niet veel geleerd wordt (want vooral een schouwspel en het domein van machtsspelletjes, rituele dansen en doen alsof), maar in de kleedkamers wordt wel degelijk geleerd. Intelligentie van beleid en politieke besluitvorming gaan niet altijd samen. De "frontstage" wordt gedomineerd door machtsprocessen die vaak leiden tot dom beleid in verband met het beschermen van de eigen belangen. Cognitieve, communicatieve en institutionele factoren leiden ertoe dat adviezen en rapporten vaak niet meer zijn dan rituele stollingen van plichtmatig gevoerde debatten. Maar "backstage" vindt er wel degelijk *onderhuids leren* plaats. De defensieve attitude van een beleidsmaker tijdens een geïnstitutionaliseerde dialoog (in reactie op beleidsevaluatie en beleidsadvisering) doet weliswaar pathologisch aan, maar verhindert niet dat er elementen uit de kritiek en adviezen worden benut wanneer beleid wordt herzien. Leren vergt luwte. De mogelijkheid om van beleidsevaluatie en beleidsadvisering te leren hangt onder meer af van de mate waarin een beleidsmaker zich zonder bedreigd te voelen lering kan trekken uit een beleidsgerichte dialoog (Van der Knaap 1997).

Een ander belangrijk theoretisch inzicht vanuit de leertheorieën is dat *verschil als kans voor verandering of innovatie* wordt gezien. Verschillende theoretici onder wie Weick (1995) en Van Dongen e.a. (1996) hebben theorieën ontwikkeld waarin verschil een centraal uitgangspunt is voor ontwikkeling en verandering. Weick (1995) onderkent de behoefte van mensen aan gemeenschappelijkheid als voorwaarde voor samenwerken. Mensen zoeken die gemeenschappelijkheid doorgaans in de inhoud van feiten. Dat leidt tot twist en stagnatie. Wanneer men gemeenschappelijkheid niet in de inhoud van feiten en argumenten zoekt maar in het proces, dan ontstaat er een mogelijkheid om de behoefte aan gemeenschappelijkheid een plek te geven en tegelijkertijd verschil te behouden. Het proces is een ander niveau van handelen dan het individuele niveau van argumenten en feiten. Het is het niveau van interactie. Samenwerken wordt dan een gemeenschappelijk proces om met verschillen om te gaan (Van Dongen e.a. 1996). Door samen te onderzoeken wat het conflict is ontstaat een vorm van gemeenschap-

pelijkheid of sociale integratie. Door het proces van sociale integratie worden de inhoud van feiten (cognitief) en de waarden (moreel) opnieuw onderzocht en bekeken. Ze worden gedeconstrueerd en gereconstrueerd. Dit is een proces van betekenis maken ("sensemaking"). Verschillen veranderen daarmee in hun cognitieve en morele betekenis en zijn dus niet statisch. Betekenisgeving is het maken en onderhandelen van betekenis. Voor betekenisgeving is het nodig om referentiekaders te bevragen. De aanleiding voor "sensemaking" is ambiguïteit en onzekerheid die ontstaan door ontmoetingen van verschillende interpretaties. Betekenisgeving is een cyclisch proces. Fricties zijn zowel aanleiding tot verandering als het gevolg ervan. Bij fricties moeten mogelijkheden tot handelen niet gezocht worden in de inhoud van feiten (cognitief) en waarden (moreel), maar bij de kwaliteit van het sociale proces waarin deze feiten en waarden worden geconstrueerd, gedeconstrueerd en gereconstrueerd. De kwaliteit van het proces maakt het mogelijk de betekenissen die men aan de inhoud geeft te delen, te erkennen en te accepteren, zonder dat verschillen worden geëlimineerd. Zo ontstaat de mogelijkheid voor verandering.

In de literatuur over *succesvoorwaarden voor verspreiding van innovaties* treffen we ook een aantal nuttige inzichten aan over hoe er geleerd wordt (Borrins 2008). De hoofdconclusie is dat sprake is van indrukwekkende resultaten op het gebied van verspreiden van innovaties, maar dat het leerproces wel anders verloopt dan via het repliceren van formats en best practices. Het gaat meer om het inspirerende effect van de innovatie en het concept achter de innovatie dan om de concrete oplossing zelf. Het praktische voorbeeld is belangrijk, want het wijst op mogelijkheden van verandering en geeft de mogelijkheid van dialoog. Maar als het geen mogelijkheden heeft om zijn plek te vinden in specifieke andere omstandigheden, dan hebben alle prijzen van de wereld nog geen effect. Het gaat niet om het kopiëren van beste praktijken, maar om leren van beste praktijken om ze vervolgens aan te passen aan de specifieke situaties. Cruciaal is het omgaan met *"tacit knowledge"*. We weten meer dan we kunnen vertellen. Om een innovatie te adopteren moeten we meer weten dan we kunnen observeren. Expliciete kennis maakt maar 20% uit van de bruikbare kennis. "Tacit knowledge", de kennis en het beoordelingsvermogen die voortkomen uit ervaring, intuïtie, trucs en vuistregels en vormt 80% van de waardevolle kennis (Polanyi 1967, O' Dell en Grayson 1998). Scott (1996) spreekt van "metis" of praktische kennis. Schriftelijk gedocumenteerde beste praktijken vormen dus maar twintig procent van de kennis die nodig is om de innovatie op andere situaties toe te passen. "Practices have to be demonstrated and recipients engaged in interactive problem solving before the knowledge sinks in" (O' Dell and Grayson 1998, blz. 19). Het gaat dus vooral om het daadwerkelijk samenwerken met de

originele innovatoren en ook het wiel weer opnieuw zelf uitvinden. De "tacit knowledge" moet immers worden overgedragen, maar daarnaast ook worden aangepast aan nieuwe specifieke omstandigheden. Dit is ook de verklaring waarom simpelweg diffusie niet werkt en ook weinig voorkomt. Het mechanisch toepassen van generieke kennis zonder rekening te houden met de unieke kenmerken van elke lokale situatie leidt onvermijdelijk tot mislukking. Het is daarom van belang om ruimte te geven aan praktische lokale kennis om met complexe problemen om te gaan (Scott 1996).

In de meeste leertheorieën wordt een *veilige leeromgeving* als voorwaarde voor leren beschreven. Ook wordt wel gesproken over de noodzaak tot het realiseren van een machtsvrije ruimte. De aanwezigheid van vertrouwen kan een bijdrage leveren aan een veilige leeromgeving, terwijl vertrouwen vaak niet in eerste instantie aanwezig is. Vertrouwen kan wel actief worden bevorderd ten einde leerprocessen succesvoller te laten zijn en leerprocessen zo in te richten dat ze vertrouwen doen ontstaan. Als dat lukt kunnen positieve feedbackmechanismen ontstaan. De reden waarom *bouwen aan vertrouwen* zo belangrijk is, is dat in situaties van onderlinge afhankelijkheid in netwerken die tot samenwerking nopen wederzijds vertrouwen een beter alternatief kan zijn voor sociale interactie gebaseerd op wantrouwen (Alford 2009).

Iemand vertrouwen betekent jezelf kwetsbaar maken voor het handelen van die ander, uitgaande van de verwachting dat hij bepaalde acties zal verrichten die voor jouw belangrijk zijn en dat hij geen misbruik zal maken van de eigen kwetsbaarheid (Six 2004). Vertrouwen is een belangrijk coördinatiemechanisme in een netwerk van actoren en een alternatief voor contracteren (gebaseerd op wantrouwen) dat hoge transactiekosten kent. Vertrouwen vermindert transactiekosten. Vertrouwen maakt het makkelijker voor partijen om te gaan met onzekerheid. Er is minder behoefte om in contracten alles rigide tot in detail vast te leggen. Vertrouwen helpt in het reduceren of op zijn minst in het omgaan met complexiteit. Vertrouwen biedt een oplossing voor het probleem van de informatieasymmetrie, omdat kostbare monitoring minder nodig is. Er is een prikkel om informatie ruimhartig te delen. Men heeft minder behoefte om informatie achter te houden (Alford 2009).

Vertrouwen kent een cognitieve component en een affectieve component. De laatste is waarschijnlijk dieper en duurzamer en beter in staat om te gaan met tijdelijke breuken van vertrouwen. Vertrouwen gaat niet alleen over de gepercipieerde intentie van de andere partij om betrouwbaar te opereren, maar ook om de feitelijke capaciteit om te doen wat is afgesproken (Six 2004, Covey jr. 2006). De belangrijkste bron voor vertrouwen is de huidige ervaring. Ontwikkelen van een dieper niveau van vertrouwen is een dynamisch proces van geven en nemen dat

kan leiden tot een "high trust spiral". Hoe kwetsbaarder de donor zich maakt bij het geven van vertrouwen, hoe groter het offer en hoe minder de noodzaak direct iets terug te doen, hoe hoger het effect op de ontvanger (Alford 2009). Bouwen aan vertrouwen vergt ook een zekere mate van het vormen van gezamenlijke identiteit. Het omgekeerde vindt natuurlijk plaats bij een "low trust spiral". Zowel vertrouwen als wantrouwen is besmettelijk vanwege de onderliggende systeemdynamiek van zichzelf versterkende feedback die het oorspronkelijke gedrag versterken. Vertrouwen bouwen is een interactief, wederkerig proces en constant onderhoud is nodig, Vertrouwen moet ook geleerd worden in leerprocessen.

Het kennisgebied van de *chaos en complexiteitstheorie* veronderstelt dat het organiseren plaatsvindt in complexe dynamische systemen waarin actoren voortdurend met elkaar interacteren (Gleick 1987, Zuijderhoudt 1992). Causale verbanden tussen specifieke acties en uitkomsten vervagen door de complexiteit van interacties van mensen binnen en tussen organisaties. De interacties kunnen elkaar versterken of verzwakken. In de relatie is sprake van negatieve en positieve feedback. Negatieve feedback zorgt voor herstel van een evenwicht. Positieve feedback versterkt ontwikkelingen waardoor instabiliteit ontstaat. De patronen die zo ontstaan maken de uitkomsten onvoorspelbaar. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen en er ruimte komt om te leren (Baets 2002). Volgens Stacey (2007) kan deze dynamiek gezien worden als een voortdurende bron van vernieuwing. Zelforganisatie is een proces waarin de actoren uit een systeem spontaan met elkaar interacteren en communiceren, betekenis geven aan gebeurtenissen en door samenwerking nieuwe situaties creëren. Chaos en orde zijn geen tegenstellingen maar liggen naast elkaar. Op de grens van chaos en orde vindt de vernieuwing plaats. Vanuit instabiliteit ontstaat altijd weer een situatie van stabiliteit als actoren zicht hebben op de dynamiek van het systeem en kunnen ingrijpen in de interactieprocessen. Het gaat om begrensde stabiliteit, omdat nieuwe ontwikkelingen en onvoorspelbare interactiepatronen leiden tot nieuwe periodes van instabiliteit. Bij de chaostheorie gaat het onder meer om het herkennen van drijvende krachten en patronen en betekenis geven aan deze krachten en patronen. Zeker waar dynamisch evenwicht gevonden moet worden in een turbulente en complexe omgeving moet dit gepaard gaan met het vergroten van het gezamenlijke bewustzijn, het onderzoeken van heersende beelden, het analyseren van patronen en dynamiek in systemen, het doorbreken van disfunctionele patronen en het in gang zetten van positieve dynamiek in gezamenlijkheid, in dialoog, in teams, in netwerkverbanden, in informatierijke settings en met het bevorderen van diversiteit gericht op verandering van het systeem (Ashby 1956, Zuijderhoudt 1992, 2007, Loman

1998, Boonstra 2000, Teisman 1992, 2005, Frissen 1996, 1999, 2002).

In de dynamische systeemtheorie worden (netwerken van) organisaties opgevat als dynamische systemen die in interactie met hun omgeving leren zich niet alleen aan te passen aan die omgeving, maar om die omgeving tevens mede vorm te geven (Checkland 1981, 2002, Beer 1986, Senge 1990, Emmering en Wierdsma 2004, Weick en Westley 1996). In de dynamische systeemtheorie wordt niet uitgegaan van systeemdoelen die langs voorspelbare en goed te plannen wegen te bereiken zijn, maar van vele losgekoppelde elementen die niet, weinig frequent of langzaam op elkaar reageren. Deze opvatting staat op gespannen voet met het beeld van de organisatie als bewust ontworpen machine waar alles op elkaar is afgestemd en die voorspelbare producten oplevert. Losse koppeling speelt niet alleen op organisatieniveau, maar ook op individueel niveau. Opvattingen en gedrag komen los van elkaar voor (Weick 1969, 1976). Opvattingen sturen niet per se gedrag. Opvattingen kunnen achteraf gerationaliseerd tot stand komen naar aanleiding van vertoond gedrag. Een focus op intenties door plannen te maken leidt zelden tot feitelijk veranderd gedrag. In plaats van zich te richten op plannen, voornemens en opvattingen kan men ook gedrag laten expliciteren of erover laten nadenken om zo gedrag en opvattingen sterker aan elkaar te verbinden.

De combinatie van chaos en complexiteitstheorieën met leertheorieen maakt het ontstaan en veranderen van collectieve werkelijkheidsconstructies inzichtelijk (Weick 1995, Homans 2006, Stacey 2007). Veranderingsprocessen zijn processen van emergentie. Verandering ontstaat en bloeit op als mensen of groepen met verschillende werkelijkheidspercepties met elkaar samenwerken en interacteren en tot nieuwe gedeelde werkelijkheidspercepties komen. Doorgaans zijn verandertrajecten in werkelijkheid een mêlee van schijnbaar ongerelateerde activiteiten waarin weinig patronen of structuren te onderkennen zijn. Wat er aan de buitenkant uitziet als een goed gepland en gestuurd project, is in feite een chaotische mix van persoonlijke motieven en acties, tal van activiteiten die in het kader van het veranderingstraject worden ondernomen, plotselinge inzichten en onverwachte wendingen. Er zijn periodes van hectiek en van rust, periodes van teruggang en vooruitgang. "Het lijkt soms meer een soort darwinistisch groeiproces, waarbij individuele acties, veranderinterventies, gebeurtenissen en denkbeelden langzaam naar een nieuwe synthese evolueren" (Homan 2006, blz. 17-18).

Het ontstaan van dergelijke processen is een zelforganiserend fenomeen. Niemand geeft hiertoe de opdracht. Dit kan worden verklaard vanuit het uitgangspunt dat er sprake is van non-lineaire interacties. Soms heeft een kleine verandering geen effect en soms weergalmt een

kleine verandering razend snel door de hele organisatie. Complexe collectieve patronen ontstaan door lokale interacties die worden gevoed door lokale werkelijkheidsbeelden, lokale handelingsregels en gedragsroutines via zogenaamde co-evolutionaire processen (Homan 2006). Lokale interactie staat centraal bij het begrijpen van de manier waarop organisaties werken, omdat via deze lokale interactie voortgebrachte patronen van actie ontstaan op een emergente wijze. Verandering in zich herhalende patronen is alleen mogelijk, omdat ze in hun iteratie nooit precies gereproduceerd worden. Dat komt door de diversiteit van de mensen die interacteren, de imperfectie van reproductie (geheugen) of eerdere reguliere interactie en de inherente spontaniteit of menselijke capaciteit om tot op zekere hoogte te kiezen op welke manier men reageert. Omdat menselijke actie non-lineair is, heeft interactie de capaciteit om relatief kleine verschillen om te zetten in majeure veranderingen (Stacey 2007).

Blokkades voor verandering vanuit leer- en complexiteitsperspectief

In de *leertheorieën* zijn de blokkades voor verandering van psychologische aard. De blokkades vinden hun oorsprong in botsende referentiekaders in combinatie met zogenaamde defensieve mechanismen. Botsingen en conflicten zijn te herleiden tot verschillen in achtergrond van de betrokkenen, de discipline of sector waarin mensen werkzaam zijn, de rol die mensen spelen en de waarden die onder opvattingen en ideeën liggen veroorzaakt door opleiding, positie, afkomst of cultuur en omdat deze verschillen negatief geduid worden. Conflicten ontstaan doordat verschillende referentiekaders met elkaar botsen. Referentiekaders zijn vaststaande denkbeelden van iemand, die te maken hebben met zijn vakgebied, leefomgeving of opleiding. Ze worden onder meer gevormd door wetenschappelijke disciplines, beroepscodes, conventiesystemen in werkvelden en de organisatiecultuur (Van Staveren 2007).

Lastige situaties lijken te ontstaan als mensen iets met elkaar moeten doen, maar verschillende denkbeelden hebben over wat en hoe. Wanneer zij met dat verschil niet uit de voeten kunnen ervaren zij problemen en ontstaan fricties. Opvattingen over wat er moet gebeuren of de belangen om iets te doen zijn soms zo verschillend dat samenwerking en verandering stagneren of helemaal niet tot stand komen. Mensen ervaren in zulke situaties verschil als ongelijkheid, waardoor emoties als boosheid, maar ook afgunst, angst en schaamte gaan meespelen.

Mensen hebben behoefte aan stabiliteit, veiligheid en regelmaat. Doorbreking van het homeostatische systeem door botsende referentiekaders kan leiden tot weerstand tegen verandering (Heller 1994). Mensen hebben behoefte aan zekerheid, die ze krijgen door te werken met cognitieve schema's. Dit "harnas" is noodzakelijk om in deze chaotische wereld te kunnen functioneren, maar het kan verblindend en ver-

tekenend werken tijdens processen van waarneming (Van der Knaap 1997).

Onderzoeksresultaten naar de affectieve oorzaken van weerstand tegen verandering wijzen vooral op emoties die samenhangen met verlies van bekende werkelijkheidsconstructies, zoals bijvoorbeeld angst voor het onbekende, verlies van zelfbeeld en sociale identiteit, verlies van zelfrespect, twijfel aan de eigen competenties om met verandering om te gaan, verlies van carrièrekansen, angst voor grotere werkdruk, verliezen in de privésfeer (verhuizen, langere reistijden), druk van de sociale omgeving om niet te veranderen en negatieve ervaringen met eerdere verandertrajecten (Homan 2006). Daarnaast is ook sprake van prikkels die aanleiding geven tot angstig risicomijdend gedrag. Om een en ander als overheidsdienaar waar te maken heb je enige ruimte om fouten te maken zonder direct op je kop te krijgen van superieuren. Maar die ruimte is er niet altijd vanwege politieke turbulentie, wisselende prioriteiten, reorganisaties, competentiestrijd, doorgeslagen verantwoordingseisen en een afrekencultuur (Alford 2009).

Bouwen aan vertrouwen is lastig, omdat het kwetsbaar opstellen en optimisme over positieve uitkomsten vereist, terwijl we het haten om teleurgesteld te worden. Vertrouwen wordt op de proef gesteld wanneer sprake is van radicale onzekerheid en die is alom aanwezig, en daarom is vertrouwen bouwen zo lastig. Omdat de mens feilbaar is en iedereen zijn prijs heeft, is het lastig om a priori uit te gaan van vertrouwen. De natuurlijke neiging is uitgaan van wantrouwen (Six 2004).

Mensen ontwikkelen in situaties waarbij defensieve gevoelens kunnen ontstaan gedrag waarmee zij zichzelf kunnen beschermen. Ook hele organisaties of delen daarvan kunnen dat beschermgedrag ontwikkelen. Argyris (1992) noemt dat gedrag defensieve routines. "Defensive routines are actions or policies that prevent individuals or segments of the organization from experiencing embarrassment or threat" (Argyris 1992, blz. 25). Met deze vakkundige incompetentie zetten we onze denkbeelden (mentale modellen) vast. Ze zijn onze werkelijkheid geworden. Er kunnen dan situaties ontstaan die we als problemen ervaren, omdat onze referentiekaders niet overeenkomen met de denkbeelden van anderen (Argyris en Schön 1978).

Mensen ontwikkelen strategieën om fricties te verhullen (Argyris 1990). Ze doen er alles aan om het bestaande bekende en vertrouwde systeem in stand te houden. Er zijn vele defensieve routines waarmee mensen zich vastbijten in hun referentiekader, zoals vertraging inbouwen, uitspelen van verschillende partijen, anderen of het systeem de schuld geven, zich verschuilen achter een onwillige baas, wijzen op strijdigheid met het beleid, zich beroepen op het feit dat we het altijd zo hebben gedaan, zeggen dat eraan wordt gewerkt terwijl dat niet zo is en vooruitschuiven van beslissingen omdat nog niet alle benodigde

informatie aanwezig (Van Staveren 2007). Ook groepsdenken is een voorbeeld van een defensieve routine. Een overheersend streven naar consensus leidt tot een gesloten, rondzingend systeem van dichtgetimmerde constructies van problemen en oplossingen en rationalisaties van eerder genomen beslissingen (Janis 1982, 't Hart 1990).

Binnen het gedachtegoed van de *complexiteitstheorie* worden blokkades voor verandering vooral gevormd door een teveel aan stabiliteit en een gebrek aan diversiteit en connectiviteit, wat leidt tot zogenaamde zelfreferentiële systemen. Daarnaast wordt duidelijk dat het realiseren van complexe veranderingen via een aanpak van geplande verandering eveneens blokkerend werkt. Zowel Homan (2006) als Stacey (2007) gaat daarbij zelfs zo ver dat elk ook kritisch is ten aanzien van bewuste pogingen om processen van betekenisgeving vorm te geven. Er is sprake van een omgekeerd perspectief. Door in te grijpen op welke manier dan ook organiseer je weerstand. Weerstand is geen aangeboren karakteristiek van medewerkers, maar een door verandermanagers aangeleerde adequate respons op veranderingen. Waar sprake is van "succesvolle" bestrijding van weerstand leidt dit tot passieve en dociele actoren en een vermindering van de kwaliteit van het menselijk kapitaal en daarmee van de mogelijkheden om alert te reageren op veranderingen in de omgeving, ook wel aangeduid als institutionele neurose.

In dit verband is ook het werk van Scott (1996) relevant. De kern van zijn verhaal komt erop neer dat een geplande formele sociale orde altijd onvermijdelijk schematisch is en daarmee essentiële kenmerken van de echte (informele) sociale orde negeert. "Any large social process or event will inevitably be far more complex than the schemata we can devise, prospectively or retroprosprectively, to map it" (Scott 1996). De formele geplande orde parasiteert altijd in hoge mate op de informele sociale processen zonder welke de formele orde niet zou kunnen voortbestaan. Geplande verandering, die altijd simplistisch is in vergelijking tot de complexe interactieprocessen die ze probeert te beïnvloeden, is potentieel destructief als ze geen rekening houdt met de praktische lokale vaardigheden die complexe activiteit en sociale interactie mogelijk maken (Scott 1996, Frissen 1996, 1999).

Handelingsperspectieven voor leren en omgaan met complexiteit

Een eerste handelingsperspectief bij leren is het *positief waarderen van* verschil (Frissen 2007). Een voorbeeld hiervan is het realiseren van een nieuwe inbreng (derde persoon, nieuwe organisatie, nieuw plan, andere omgeving, nieuwe werksituatie, nieuw inzicht, nieuw activiteit) dat tot anders denken leidt en uitputting en stolling tegengaat. Van Dongen e.a. (1996) pleiten voor behoud van verschil of het creëren van heterogeniteit. Heterogeniteit is van wezenlijk belang, omdat het ervoor zorgt dat het zicht op de complexiteit behouden blijft. Het zorgt

ervoor dat er geen routines worden ontwikkeld. Het zorgt er tevens voor dat er nieuwe perspectieven in beeld komen en nieuwe constructieregels worden geformuleerd. Verschil (dat fricties veroorzaakt) is niet alleen niet erg, maar zelfs gewenst en noodzakelijk voor organisatieverandering.

Een tweede handelingsperspectief is het voeren van een *constructieve dialoog* (Rein en Schön 1993, 1994, Isaacs 1999, Kahane 2004, 2010, Van der Knaap 1997, Wheatly 2005). Daarbij worden alle actoren uitgedaagd om hun eigen werkelijkheidsdefinities en beleidstheorieën te herzien. Mogelijkerwijs raken zijzelf of anderen hierbij overtuigd van de noodzaak om bepaalde normatieve uitgangspunten en doeleinden te herzien. De meerwaarde van beleidsontwikkeling door middel van een argumentatieve dialoog schuilt in de mogelijkheid om individuele, sectorale of ideologische tegenstellingen te overstijgen en met elkaar te verzoenen. Door met elkaar te communiceren wordt het voor actoren in principe mogelijk een eindresultaat te bereiken dat boven de rationaliteit van monocentrische besluitvorming uitsteekt. Ook kan het voeren van een dialoog helpen om begrip en draagvlak voor de te nemen maatregelen te doen ontstaan

Een derde handelingsperspectief is het *positief omgaan met weerstand*. Kelman (2005) presenteert een aantal concrete handelingsperspectieven ten aanzien van hoe je positief om kunt gaan met weerstand tegen veranderingen. De traditionele omgang met weerstand (overtuigen, "shock and awe" en straffen en belonen) is niet verkeerd, maar op zijn minst onvolledig en soms zelfs contraproductief. Beloningen en sancties leiden niet per definitie tot het goede gedrag, omdat ze ten koste kunnen gaan van intrinsieke motivatie. Een positievere manier van omgaan met weerstand is gebaseerd op het top-downactiveren van de ontevredenen met de status-quo en het aansturen op zichzelf versterkende positieve feedbackprocessen.

In elke organisatie zijn medewerkers die tevreden zijn met de status-quo en medewerkers die ontevreden zijn met de status-quo. Deze laatste groep vormt een "constituency for change". Sommige medewerkers houden gewoon van verandering, omdat ze graag nieuwe dingen uitproberen. Andere medewerkers zijn ontevreden over de huidige gang van zaken. De status-quo is dus op zijn minst controversieel onder het bestand aan medewerkers. Met het "top-down" starten van een verandering wordt een politieke strijd in gang gezet waarbij de voorstanders de mogelijkheid krijgen te gaan doen wat ze altijd al wilden doen, maar wat ze eerder niet deden wegens gebrek aan steun vanuit de top. Steun van de top geeft deze voorhoede ook steun in de rug en maakt ze sterker in hun strijd. De voorstanders van verandering zijn in het begin echter nooit in de meerderheid. De vraag is vervolgens hoe verandering na de start tot meerderheidssteun kan leiden. Dat gebeurt via positieve

ervaringen en het feit dat verandering ook zichzelf kan voeden. "The mere initiation of a change process and the mere length of time that the change goes on themselves generate forces that increase support for change. Change can feed on itself – or, to use social science language, positive feedback can occur – because a movement in one direction sets in motion forces producing further movement in the same direction. In other words, once a change process has been started, positive feedback, and not just the actual benefits of the change, make it easier for change to get consolidated" (Kelman 2005, blz. 7).

Er is sprake van verschillende elkaar versterkende positieve feedbackmechanismen die kunnen worden ontketend en tot zichzelf waarmakende voorspellingen leiden. Succeservaringen ("succes breeds succes") zijn belangrijk, maar positieve feedback gaat verder, zelfs zo ver dat de positieve ervaring sterker kan zijn dan de omvang van de feitelijke successen. Door gewoon te doen, te proberen en te experimenteren ontstaat vanzelf succes, omdat er sprake is van een leercurve ("practice makes perfect"). Sommige medewerkers vinden het vanwege hun persoonlijkheid gewoon leuk om nieuwe dingen te proberen. Vanwege het psychologische effect van "perceptual confirmation" ontstaan succeservaringen los van de feitelijke prestaties. Gedrag beïnvloedt ook percepties. Men wil succes zien om een goed gevoel te krijgen. Hoe meer men energie steekt in verandering, hoe meer men het leuk gaat vinden, omdat perceptie gelijk moet worden aan gedrag. Die goede ervaringen leiden vervolgens weer tot de motivatie om door te gaan en als medewerkers vervolgens maar lang genoeg simpelweg worden blootgesteld aan veranderingen, dan gaan ze er vanzelf meer gemotiveerd voor raken. Kelman (2005) noemt dit het "mere exposure" effect. Ook "peer to peer" sociale druk ("going with the winner") leidt tot positieve feedback.

Tegen de achtergrond van zijn benadering van het ontketenen van veranderingsenergie heeft Kelman (2005) een voorkeur voor het starten van veranderingen met "bold mission statements" in plaats van het stap voor stap onder de radar via "quick wins" naar momentum toe werken. Daarbij is het wel belangrijk om te zorgen voor "frame resonance" tussen top en frontlinie. De taal van de top moet aansluiten bij de beleving van de frontlijnmedewerkers. En het is beter te starten met een paar makkelijke innovaties in situaties met relatief veel voorhoede dan gelijk over de hele linie inclusief de moeilijke onderwerpen met relatief weinig voorhoede. Vervolgens is het na de lancering van de verandering een kwestie van lang volhouden en aansturen op het bereiken van een punt waarop positieve feedbackmechanismen zo sterk worden dat de verandering zichzelf automatisch gaat voeden.

Een vierde handelingsperspectief bij leren is een houding van "gewoon doen". Kelman (2005) spreekt van een "bias for action". Weick en

Quinn citeren Lewin prachtig; "you cannot understand a system until you try to change it" (in Boonstra 2004, blz. 178). Scott (1996) benadrukt het belang van het opdoen van "metis" of praktische (impliciete) ervaringskennis als de manier van werken om voor complexe sociale vraagstukken, waar de onzekerheden extreem groot zijn dat we niet anders kunnen dan vertrouwen op onze ervaringskennis en intuïtie, werkende weg oplossingen proberen te vinden. "Each prudent, small step, based on prior experience, yields new and not completely predictable effects that become the point of departure for the next step. Virtually any complex task involving many variables whose values and interactions cannot be accurately forecast belongs to this genre. Where interactions involve not just the material environment but social interaction as well the mind boggles at the multitude of interactions and uncertainties as distinct from calculable risks" (Scott 1996). De manier om het creëren en borgen van "metis" te realiseren is via "communities of practice", accumulatie van informatie en voortgaand experimenteren, een pleidooi voor leeromgevingen of leergemeenschappen (Kruiter e.a. 2008, Maes e.a. 1999, Huizing e.a. 2005). Dit leidt bij Scott (1996) tot vier simpele vuistregels als handelingsperspectief:

1 Neem altijd kleine stapjes; in een experimentele benadering van sociale verandering waarin we niet alle gevolgen van onze acties van tevoren kunnen voorzien verdient het veruit de voorkeur om steeds een kleine stap te nemen, afstand te nemen, kijken wat er gebeurt en dan de volgende stap te zetten.
2 Voorkom zoveel als mogelijk onomkeerbare stappen, zodat ze kunnen worden teruggedraaid als blijkt dat sprake is van mislukking.
3 Wees voorbereid op verassingen, zorg voor maximale flexibiliteit bij je plannen.
4 Vertrouw op menselijke inventiviteit die bestaat of zal worden ontwikkeld door de mensen die nauw betrokken zijn bij het project.

Van Staveren (2007) en Grin en Van Staveren (2007) komen, in het verlengde van en deels overlappend met de hiervoor genoemde handelingsperspectieven, tot een aantal concretere werkzame interventies voor het bevorderen van leren. Het gaat daarbij niet om een handleiding, checklist of prototype voor (leren) samenwerken, maar om een leidraad. Een leidraad is een samenhangend geheel van – op patroonherkenning gebaseerde – werkzame inzichten. Samenvattend gaat het onder meer om de volgende werkzame leerinterventies:

– *Een groeidesign*: dat is een werkwijze die werkende weg tot stand komt. Die werkwijze gaat uit van datgene wat voorhanden is en speelt in op de dynamiek die aan de orde is door te bricoleren (werken met wat beschikbaar is) en improviseren. Het gaat erom aan de gang te durven gaan zonder dat alles duidelijk is. Wanneer je ervan

uitgaat dat eerst alles geregeld is, loop je de kans dat er niets gebeurt. Vroegtijdig aan de slag durven gaan, gewoon beginnen, ook al zijn veel zaken nog niet duidelijk, brengt vaart in het proces. Initiatieven en snel tot succes komen vormen succesfactoren. Waarderen van kleine stapjes en vieren van successen stimuleert samenwerking. Bij het werken volgens een groeidesign past niet het werken met een ronkend perspectief. Geen trompetgeschal waarmee de idee in de wereld wordt gebracht. Geen nadrukkelijke ontwikkelingslijnen die worden uitgezet, geen standpunten en vraagstukken die worden geagendeerd en geen programma's die worden gedefinieerd. De intentie is om direct verbinding te zoeken met de praktijk en geen studeerkamerfase. Werken met een groeidesign betekent ook het gebruikmaken van voortschrijdend inzicht. De werkwijze is gericht op het behalen van kleine inzichten die de traptreden vormen naar een groter concept. Er is geen procesarchitectuur, geen plan van aanpak, geen vooropgezette planning en geen uitgelijnde tijdas. Wel is er een scherp gedefinieerd kader waarbinnen gehandeld wordt en waarin een aantal piketpalen zijn geslagen. Er zijn geen grote formele verbanden, adviescolleges, of werkgroepen.

– *Werken en leren integreren en ontkoppelen.* Hoewel de leeromgeving gebaat is bij een optimale integratie tussen leren en werken, is er ook een plek nodig voor ontkoppeling, ten behoeve van reflectie, decontextualisering, afstand nemen, abstraheren en oefening.
– *Arrangeren van ontmoetingen van verschillen en koesteren van fricties.* Onderzoeken en benoemen van fricties. Fricties zien als kans in plaats van probleem. Situatie onderzoeken op aannames en defensieve routines. Fricties zien als bron van mogelijkheden en creativiteit. Bijvoorbeeld door het inbrengen van casuïstiek. Inzichten en ervaringen uit de praktijk kunnen in het algemeen het beste worden gereconstrueerd aan de hand van een concreet voorbeeld, omdat juist dan ook stilzwijgende of impliciete kennis het meest wordt gemobiliseerd, de urgentie dan vaak sterker wordt gevoeld, juist aan de hand van een voorbeeld samenhangen duidelijk worden en dit de handelinggerichtheid waarmee mensen reageren wordt vergroot en zodoende een basis wordt gelegd voor een zo praktisch mogelijke uitkomst en strategische gemeenplaatsen zoveel mogelijk worden vermeden.
– *Werken met een derde* als springplank voor verandering of innovatie. Meervoudig kijken en integraal kijken stimuleren door mensen van buiten te laten meekijken.
– *Interactie zien als basis van veranderen.* Door netwerkontwikkeling de dynamiek leren kennen in samenwerkingsprocessen, wilde ganzen betrekken, fouten durven te maken en op het goede moment de juiste mensen betrekken. Anderen meenemen in een creatief pro-

ces. Toegang en draagkracht regelen. Wel alle partijen betrekken maar niet allemaal tegelijk. Het exploiteren van "tacit knowledge" via leeromgevingen of "communities of practice" en er voor zorg dragen dat actoren de mogelijkheid krijgen om het wiel zelf opnieuw uit te vinden.

– *Verankering van systeeminnovatieve dynamiek*. Daarbij gaat het om activiteiten als goede overdracht en bevordering van nieuwe projecten ter uitwerking van grensverleggende concepten, er voor zorgen dat de juiste innovatieve kern wordt overgedragen aan spelers met interesse in die systeeminnovatieve kern als integraal geheel, er niet van uitgaan dat een aansprekend project zichzelf verspreidt, bepalen wanneer de tijd rijp is voor verankering (project voldoende helder en weerbaar ten opzichte van bestaande structuur) en andere spelers committeren aan de systeeminnovatieve kern.
– *Actief gebruikmaken van toeval*. Toeval is iets waar je op kunt sturen door de sensitiviteit voor het herkennen van toeval te vergroten, door alert te zijn op gelijktijdigheid en het bewustzijn te ontwikkelen dat innovaties niet alleen komen. Vaak is er een klimaat, een tijdgeest of zijn er omstandigheden en condities waardoor ideeën kunnen landen en zich kunnen ontwikkelen tot concepten.
– *Inspelen op macht en hiërarchie* als hefboom om doorbraken te forceren.

Concrete werkzame interventies waarmee kan worden gebouwd aan vertrouwen zijn onder meer het realiseren van ontmoetingen om elkaar te leren begrijpen (Alford 2009) en het opdoen van ervaring (Six 2004). Een doeltreffende manier om de eigen betrouwbaarheid te tonen is door de andere persoon te vertrouwen en daar naar te handelen. Six (2004). onderscheidt onder meer de volgende concrete handelingsperspectieven voor bouwen aan vertrouwen: geef positieve feedback, geef anderen verantwoordelijkheid, deel invloed, geef openheid van zaken, geef de ander het voordeel van de twijfel of, nog positiever, ga uit van goede intenties van de ander, maak verwachtingen helder vanaf het begin, negatieve feedback constructief geven, open en eerlijk problemen benoemen, anderen helpen en ondersteunen, verantwoordelijkheid nemen in plaats van schuld afschuiven, open en eerlijk zijn over motieven, het erkennen van de legitimiteit van elkaars belangen, jezelf afhankelijk maken van andermans acties, het goede voorbeeld geven en het creëren van gelegenheden voor ontmoetingen. Belangrijk is dat vertrouwen niet blind gegeven hoeft en moet worden want dan wordt er snel misbruik van gemaakt. Dus wel blijven nadenken en realistisch en alert blijven. "Trouble" kan een unieke kans zijn om vertrouwen te vergroten, omdat men uitgedaagd wordt vertrouwenwekkend gedrag te laten zien, zoals fouten eerlijk toegeven en herstellen.

Covey jr. (2006) wijst er in het kader van bouwen aan vertrouwen op dat positieve verwachtingen belangrijk zijn, omdat je "krijgt wat je verwacht". Er is geen reden om je in te houden met vertrouwen geven omdat vertrouwen in 90% van de gevallen wordt beloond met vertrouwen. Covey jr. (2006) citeert in dit verband Jim Burke, voormalig CEO van Johnson&Johnson: "I have found that by trusting people until they prove themselves unworthy of that trust, a lot more happens." Interessant is ook het inzicht van Covey jr. (2006) dat het maken van fouten weliswaar vertrouwen kan schaden, maar dat door fouten toe te geven en snel te herstellen vertrouwen juist een grote "boost" kan krijgen.

Voor zover er in de complexiteitstheorie sprake is van optimisme over maakbaarheid van veranderingen, gaat het vooral over interventies die erop gericht zijn om spontane verandering te faciliteren en daarmee te voorkomen dat zelfreferentiële systemen ten onder gaan, omdat ze zich onvoldoende aan hun omgeving aanpassen. Het handelingsperspectief is gericht op het destabiliseren van vaste of vastgeroeste betekenisstructuren, zodat er weer nieuwe zingevingsprocessen op gang komen. Het gaat om de dialoog. Het gaat om het faciliteren van het zelforganiserend ontstaan van veranderingen. Het gaat om het op gang brengen van leer- en afleerprocessen. Het gaat om steun en stimulans om te experimenteren, niet afrekenen op fouten, bescherming tegen het geniepige "terugzuigproces" en om duizend bloemen laten bloeien. Door lokale vernieuwingen expliciet te ondersteunen creëert het management een positieve feedbackloop, een bekrachtigende loop die de kans dat die vernieuwingen zich zullen herhalen en zich verder zullen verspreiden vergroot. Interessant genoeg kunnen instrumenteel getinte interventies en een "sitting and reigning from the top" managementstijl soms *juist* leiden tot het op gang komen van nieuwe betekenisconstructieprocessen (Homan 2006).

De RMO (2008) pleit in dit verband voor een aanpak waarbij ruimte wordt gegeven aan redundantie en diversiteit, door te werken met ontschotte financiering en door gebruik te maken van lokale kennis. Feitelijk komt het erop neer dat managers de organisatie steeds op de rand van chaos moeten houden om voldoende vernieuwing mogelijk te maken, en dan zou het verder vanzelf gaan. Dat doen ze door op een positieve en evenwichtige manier (niet te veel, niet te weinig) om te gaan met "anxiety", diversiteit, afwijkendheid en excentriciteit. Daarvoor zijn veiligheid en vertrouwen noodzakelijk. Het gaat om leren leven met radicale onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Niet verlamd worden, gewoon acteren, ook al weet je niet waar dat toe leidt (Stacey 2007).

Reflectie op leren en omgaan met complexiteit

De hiervoor besproken theoretische inzichten geven een beeld van de beschikbare wetenschappelijke inzichten met betrekking tot leer- en

complexiteitstheorieën. Ze vormen een nadere onderbouwing en concretisering van de eerder onderscheiden leer- en complexiteitsstrategie die kan worden aangeduid als "interactief leren". De verschillende theoretische inzichten kunnen duidelijk gepositioneerd worden in het sociaal-interpretatieve veranderparadigma. De leer- en complexiteitsstrategieën verschillen duidelijk van de machtsstrategieën. Het gaat om processen van betekenisgeving en het realiseren van congruentie en niet om klassieke onderhandelingsprocessen en het realiseren van consensus en compromissen. Het gaat niet om botsende objectieve belangen, maar om botsende subjectieve werkelijkheidspercepties. Belangen zijn geen objectief gegeven, maar kunnen via interactieve leerprocessen worden geherdefinieerd.

De keerzijde is dat er relatief weinig aandacht wordt besteed aan de rol die machtsprocessen spelen. Effectief veranderen en samenwerken doe je door effectief te leren. Er wordt wel erkend dat effectief leren alleen mogelijk is onder "veilige" omstandigheden zoals een "machtsvrije ruimte", "luwte", een "klimaat waarin fouten gemaakt mogen worden" en "vertrouwen", maar tegelijkertijd lijkt sprake van een behoorlijke mate van optimisme ten aanzien van de feitelijke mogelijkheden voor het realiseren van veilige leercondities. Dit roept de vraag op in hoeverre deze leertheorieën wel realistisch zijn, gegeven de realiteit van de aanwezigheid van machtsprocessen. Het roept ook de vraag op of die focus op "veilige" leercondities wel verstandig is en of effectief leren niet ook prima mogelijk is in minder veilige omstandigheden. Interessant in dit verband is de erkenning bij sommige leertheorieën, dat het inzetten van macht wel degelijk als hefboom kan worden gebruikt om doorbraken te realiseren. Dat roept de vraag op of macht niet ook een positieve rol kan spelen bij leerprocessen.

Gegeven het feit dat leerprocessen tot verschuiving in machtsverhoudingen kunnen leiden blijft de vraag hoe voldoende ruimte kan worden gemaakt voor leerstrategieën. Daarvoor is immers de medewerking nodig van de "machtigen" die mogelijk iets te verliezen hebben wanneer zij een leerstrategie toestaan.

De inrichting van effectieve leeromgevingen zoals bepleit in de leertheorieën vergt een aanzienlijke inspanning van tijd, geld en capaciteit, waarvan het maar de vraag is of die in de weerbarstige praktijk vaak aanwezig is. Ook hier lijkt sprake van een wel erg optimistische kijk op wat in de praktijk mogelijk is. Dit roept de vraag op of effectief leren niet ook op minder omvattende en systematische manieren mogelijk is.

Hoewel sprake is van veel overeenkomsten tussen de verschillende leertheorieën, is ook sprake van een aantal interessante theoretische verschillen van opvatting. Kelman (2005) heeft bijvoorbeeld een voorkeur voor het werken met inspirerende perspectieven vanuit het top-

management, terwijl Grin en van Staveren (2007) pleiten voor een groeidesign zonder "trompetgeschal". In dit verband blijft ook de vraag hangen of de uitkomst van een collectief leerproces per definitie goed is als de kwaliteit van het leerproces goed was. Of moet toch ook sprake zijn van een bepaalde inhoudelijke kwaliteit en richting, bijvoorbeeld door te werken met inspirerende toekomstbeelden?

Ook kan de vraag worden gesteld of het uitgaan van volledige openheid, het volledig expliciteren van elkaars veronderstellingen, normen en waarden in alle gevallen en fases van leerprocessen wel verstandig is. Of dat niet ook tot uitvergroting van verschillen en doorgaande impasses en nieuwe machtsstrijd kan leiden? Zo stelt Latour (1987) dat uitwisseling van inhoudelijke kennis mensen niet dichter bij elkaar brengt. Ook feiten zijn constructies en dus onderhandelbaar. Omdat mensen ervan uitgaan dat feiten objectief en dus kenbaar zijn, ontstaan er in de uitwisseling van die feiten (die dus eigenlijk denkbeelden zijn) schijnbaar onoverbrugbare kloven tussen mensen. Het is dus niet zo dat mensen die onenigheid hebben, door uitwisseling van (modaliteiten van) feiten per definitie nader tot elkaar komen. Ze kunnen steeds meer gebruikmaken van strategieën om hun eigen werkelijkheid kracht bij te zetten en te onderbouwen. In plaats van uitwisseling tussen verschillende werelden ontstaat er verscherping vanuit de discipline of het vakgebied op de positie die iemand inneemt. Praten helpt niet. De fricties worden groter, de fixaties heftiger. Mensen die het niet met elkaar eens zijn openen steeds meer "zwarte dozen" met feiten waar de ander niet bij was toen ze werden geconstrueerd.

In de vorige paragraaf zagen we voor het eerst de introductie van de concepten "frontstage" en "backstage". In het verlengde hiervan is het inzicht van Van der Knaap (1997) interessant: dat het er weliswaar op lijkt dat er op de bühne uiteindelijk niet veel geleerd wordt (want vooral een schouwspel van machtspelletjes, rituele dansen en doen alsof), maar dat in de luwte van de kleedkamers wel degelijk wordt geleerd. Dit onderscheid biedt mogelijk aangrijpingspunten om meer ruimte te creëren voor leerprocessen in anders door machtsprocessen gedomineerde veranderingsprocessen.

De inzichten met betrekking tot de rol van ervaringsleren en "tacit knowledge" leiden tot een pleidooi voor het werken met een leidraad of repertoire aanpak. Met dien verstande dat een schriftelijke leidraad, als het gaat om het bieden van concreet handelingsperspectief, grote beperkingen kent. Dit roept de vraag op in hoeverre het sowieso mogelijk is om kennis op het gebied van succesvol veranderen via papier of mondeling over te dragen. Aanbevelingen die gaan in de richting van het werken met concrete casuïstiek en aansprekende voorbeelden bieden op dat punt wel enige aangrijpingspunten, maar of dit het ei van Columbus is mag worden betwijfeld, terwijl de aanbeveling "Ga vooral

aan de slag, begin gewoon en vindt vooral het wiel opnieuw zelf uit daarbij natuurlijk gebruikmakend van op papier beschikbaar gestelde kennis" toch ook weer enigszins onbevredigend aanvoelt.

De leertheorieën maken duidelijk dat vertrouwen een belangrijke rol speelt als het gaat om het realiseren van succesvolle veranderingen. Een belangrijke vraag die hier oprijst is of we moeten uitgaan van een negatief of een positief mensbeeld. Worden mensen vooral gemotiveerd door extrinsieke prikkels of door intrinsieke prikkels? Volgens Hertzberg (1966) worden mensen zowel door extrinsieke als intrinsieke prikkels gemotiveerd, maar zijn intrinsieke prikkels de sterkste. In hoofdstuk 4 ben ik al kort op dit onderwerp ingegaan. Daar werd gesteld dat er geen wetenschappelijk bewijs is voor beide posities, maar dat het negatieve mensbeeld in de sociale wetenschappen dominant lijkt te zijn. Vanuit een sociaal-interpretatieve benadering leidt dit uitgangspunt tot zichzelf waarmakende voorspellingen. Goshal (2005) beschrijft de pathologische dynamiek die voortvloeit uit een negatief mensbeeld als volgt: "Surveillants come to distrust their targets as a result of their own surveillance and targets in fact become unmotivated and untrustworthy. The target is now demonstrably untrustworthy and requires more intensive surveillance, and the increased surveillance further damages the target. Trust and trustworthiness both deteriorate" (Goshal 2005, blz. 85). Gegeven het feit dat er geen overtuigend wetenschappelijk bewijs is voor beide mensbeelden kan de vraag worden gesteld of het dan niet aan te bevelen is om in een veranderstrategie altijd uit te gaan van een positief mensbeeld en op basis daarvan te werken aan het realiseren van positieve zichzelf waarmakende voorspellingen. Veel van de theoretische inzichten die in deze paragraaf besproken zijn gaan uit van die basisveronderstelling en beweren ook dat dit werkt. Een mooi voorbeeld is de "change feeding on itself" theorie van Kelman (2005). Daarmee wordt ook een verbinding gelegd tussen de leerstrategie en de complexiteitsstrategie.

Ook in de complexiteitstheorieën wordt een belangrijke rol toegekend aan leerprocessen in de vorm van collectieve processen van betekenisgeving. Een belangrijke vraag die in de complexiteitstheorie wordt opgeroepen is of er nu sprake is van volledige onvoorspelbaarheid en gebrek aan causaliteit of dat er toch nog mogelijkheden zijn voor bewust gestuurde verandering. In het pessimistische standpunt wordt vooral de aandacht gevestigd op verschijnselen die niet vanuit de bedoelingen en de acties van betrokken partijen verklaard kunnen worden. (Netwerken van) organisaties hebben tot op zekere hoogte een eigen leven en eigen doelstellingen, een eigen dynamiek onafhankelijk van de belangen en acties van de samenstellende delen. Deze organisatieprocessen verlopen relatief autonoom ten opzichte van betrokkenen, maar blijven wel de resultante van menselijke acties. Alleen de relaties

zijn zo complex, de afhankelijkheidsrelaties zijn zo onoverzienbaar, dat het voor de afzonderlijke partijen moeilijk is om het geheel te begrijpen, laat staan te beheersen. Ook al handelt men met bepaalde bedoelingen en ook al mikt men op bepaalde effecten, de uitkomst van al dat geplande en bedoelde handelen is maar al te vaak onbedoeld en ongepland (Elias 1971, Burell en Morgan 1979, Reed 1988, Stacey 2007).

In de optimistische visie ziet men wel degelijk mogelijkheden tot gerichte beïnvloeding, zowel op het niveau van de sociale interactie als op systeemniveau. Het gaat dan om het doorgronden en doorbreken van vicieuze cirkels en disfunctionele patronen in organisaties. Door training en ervaring kunnen actoren patronen herkennen en doorbreken en kan men organisatorische condities zodanig beïnvloeden dat in plaats van een negatieve dynamiek er positieve dynamische processen op gang komen. Bewustwording helpt als eerste stap op zoek naar hefbomen voor verandering. Het gaat om het beïnvloeden van de dynamiek in het netwerk op interactie en op systeemniveau (Boonstra 2000). Toenemende interdependenties moeten worden gecombineerd met verantwoorde profilering van de autonomie van organisatorische eenheden om verstarring en demotivatie te voorkomen. Profileren van autonomie en zelforganisatie gecombineerd met het aanhalen van belangrijke interdependenties, maakt organisaties slagvaardiger en medewerkers kwieker en gemotiveerder (Mastenbroek 2005).

Sociale instituties en individuele subjecten zijn wederzijds afhankelijk. Instituties kunnen slechts ontstaan en voortbestaan door de betekenis die individuen er in hun communicatie en handelen aan verlenen. Zij zijn ook de enigen die aan sociale instituties nieuwe vormen en betekenissen kunnen geven. Ondanks dit subjectieve geconstrueerde karakter geldt anderzijds dat sociale instituties een grote invloed uitoefenen op de individuele constructie en beleving van de wereld. De prijs die individuen voor de zekerheid van sociale instituties betalen bestaat uit een verlies aan vrijheid ten aanzien van de individueel te construeren werkelijkheid. De in sociale instituties aanwezige waarden, normen, aannamen en preferenties bepalen voor een belangrijk deel het wereldbeeld van de tot de instituties toegetreden individuen. Dit betekent ook dat instituties tot op zekere hoogte een barrière vormen in het vinden van innovatieve, per definitie onzekere, oplossingen voor problemen. Daar staat weer tegenover dat juist omdat context of sociale instituties of structuur/cultuur geen objectieve gegevenheden zijn maar sociale werkelijkheidsconstructies, er sprake is van een behoorlijke mate van maakbaarheid via leerprocessen als processen van collectieve betekenisgeving. Als individuen elkaar verstaan kunnen zij over hun beelden van de werkelijkheid communiceren en elkaars ideeën over die werkelijkheid veranderen. De sociale context is dan een soort sociale werkplaats voor het gezamenlijk construeren van nieuwe werke-

lijkheidsbeelden. Vervolgens treden zichzelf waarmakende voorspellingen op, omdat deze nieuwe werkelijkheidsbeelden louter door hun bestaan uitmonden in het al verwachte resultaat (Eiser 1986, Van der Knaap 1997). Werkelijk is datgene waarvan een voldoende groot aantal mensen heeft afgesproken dat het werkelijk te noemen is (Watzlawick e.a. 1973, 1984, Quinn 1998). Bewustwording is de toegangspoort tot het op metaniveau gebruikmaken van de kennis over hoe complexe en chaotische systemen werken door het sturen op zelfregulerende mechanismen, het gebruikmaken van toeval, het ontketenen van positieve energie, het sturen op processen van collectieve betekenisgeving, het sturen op zichzelf waarmakende voorspellingen en zoals Kelman dat noemt: "Change feeding on itself" (Kelman 2005).

Volgens Homan (2009) moet de aandacht vooral worden gericht op het ontstaan en hoeden van nieuwe betekeniswolken die altijd in een organisatie aanwezig zijn. Langzaam aan ontstaat een situatie waarin een klein voorval de zaak kan doen omslaan. Zo'n gebeurtenis brengt een non-lineaire reactie op gang, waarbij een schijnbaar onbetekende gebeurtenis grote consequenties heeft. Connectiviteit wordt dan belangrijk. Een hogere connectiviteit leidt ertoe dat nieuwe betekeniswolken al snel als een soort cognitieve virussen door het informele netwerk gepropageerd kunnen worden, zodat er op den duur ook nieuwe betekeniswolken op collectief niveau kunnen ontstaan. Het gaat om het versterken van de veranderdynamiek en processen die in ieder geval al gaande zijn in een organisatie. Uitgangspunt daarbij is het organiseren van het toeval. Het gaat niet om verandermanagement maar om het faciliteren van veranderingen (Homan 2009).

Stacey (2007) is pessimistischer wat betreft het bewust faciliteren van zelforganiserende systemen. "This is selforganising in the sense that human agents always have the potential for spontaneity and do not simply follow centrally determined rules of conduct. People do design and they do use blueprints and plans but these are all tools they use in their communicative interaction with each other and what happens depends upon the interplay of intentions, plans and choices. People have desires for these imaginatively constructed 'wholes' but what happens does do because of the interplay of their desires. There are no designs, blueprints or plans for interaction itself, for the interplay of intentions, and the tools emerge in the interaction between people. The evolution of fluid conversation and the emergence of creative new directions are radically unpredictable" (Stacey 2007, blz. 434-436).

Een interessant inzicht uit de complexiteitstheorieën is de introductie van de begrippen *"on stage" en "off stage"* (Goffman 1959, Homan 2006). Er is enige verwantschap met de in de voorgaande subparagrafen geïntroduceerde vergelijkbare begrippen, maar er zijn ook accentverschillen en verbindingen met de in hoofdstuk 4 beschreven begrip-

pen "frontstage" en "backstage". Aan wat ik hier maar even samenvat als het onderscheid tussen "frontstage" en "backstage" zit een aantal relevante theoretische dimensies. De eerste dimensie heeft betrekking op de "frontstage", de formele wereld "boven de ijsberg", waarin zich vooral de formele "objectieve" processen afspelen. De formele "on stage"-kant gaat over directieve en participatieve verandertrajecten (Homan 2006). In de termen van deze studie gaat het dan vooral om de structuurdiscussies en discussies over het procesherontwerp in de bestuurs- en organisatiewetenschappen uit hoofdstuk 4 en de veranderingsstrategieën en daarmee verbonden theorieën op het gebied van macht, expertise, onderhandelen en motiveren. De "backstage" is hier de wereld onder water. De informele "subjectieve" wereld van betekenisgeving, betekeniswolken, complexe sociale interactie en leerprocessen. De "off stage" kant gaat over de spontane gedragingen op de werkvloer, het continue gebruis en gebubbel dat gaande is aan de binnenkant van de organisatie (Homan 2006). De relevantie van deze dimensie is vooral het alert maken, dat zich onder het topje van de ijsberg nog een hele wereld bevindt die in het kader van het realiseren van complexe veranderingen veel belangrijker is dan de wereld van het topje van de ijsberg.

Met betrekking tot de tweede dimensie vervult de "backstage" vooral de functie van (veilige) ruimte (luwte) waarin, ondanks het machts- en expertgeweld "frontstage", ruimte is voor de netwerkstrategieën uit hoofdstuk 4 en de (onderhuidse) leer- en complexiteitsstrategieën uit dit hoofdstuk. De boodschap is dat ondanks de dominantie van machts-, expert- en onderhandelingsstrategieën er wel degelijk ruimte is voor die zo noodzakelijke netwerk-, leer- en complexiteitsstrategieën.

Met betrekking tot de derde dimensie vervult de "frontstage" de functie van de publicitaire "bühne" en symboolpolitiek waar de verschillende actoren hun acties kunnen verpakken en verkopen in de sturingsparadigma's die het beste aanslaan bij het publiek en de burgers. Stacey (2007) spreekt van retorische trucs. Het gaat dan om de structuuraanpak en procesherontwerpaanpak uit hoofdstuk 4 en de machts-, expert-, onderhandelings- en motivatieaanpak uit dit hoofdstuk. De boodschap is dat het verstandig is om te erkennen dat effectieve verandering vooral via andere veranderparadigma's moeten worden gerealiseerd. Maar omdat die niet goed verkoopbaar zijn aan het grote publiek, is voor de "bühne" gebruikmaken van het jargon van de "sterke leider die eens fors zal reorganiseren" noodzakelijk, zolang er in de kleedkamer maar met andere veranderstrategieën wordt gewerkt ter voorkoming van permanente mislukkingen.

In de praktijk lopen deze dimensies uiteraard door elkaar. Het onderscheid tussen "frontstage" en "backstage" wil niet suggereren dat "backstage" belangrijker is of dat de "frontstage" alleen maar nuttig is voor pr-doeleinden en symboolpolitiek. Op meerdere momenten in het

voorgaande is duidelijk geworden dat ook op macht gebaseerde veranderstrategieën belangrijk zijn bij complexe veranderingsprocessen. Ze vervullen een eigenstandige rol en ze kunnen fungeren als katalysator voor leerprocessen en processen van emergentie. Tegen de achtergrond van de in hoofdstuk 1 opgeworpen vraag naar de (on)mogelijkheden om in de praktijk voldoende ruimte te creëren voor de veranderstrategieën die zich onder het topje van de ijsberg afspelen, kan gesteld worden dat het opzoeken van de luwte die "backstage" kan bieden meer mogelijkheden biedt dan vaak verondersteld wordt.

5.5 Succesfactoren voor een effectieve veranderaanpak

5.5.1 Inleiding

Een laatste invalshoek om naar succesvol veranderen te kijken is die van succesfactoren voor een effectieve veranderaanpak. In deze paragraaf maak ik een inventarisatie van in de literatuur aangetroffen succesfactoren en sluit ik af met een reflectie, waaronder het spiegelen van de in de literatuur aangetroffen succesfactoren aan de hiervoor gepresenteerde theoretische inzichten.

5.5.2 Succesfactoren

In de literatuur is sprake van vele verschillende opsommingen van succesvoorwaarden voor een effectief veranderingsproces. In deze paragraaf zet ik ze geclusterd op een rij. Deze clustering is niet geheel scherp en er is soms ook sprake van enige overlap tussen de verschillende (clusters van) succesfactoren. Dit is niet erg, want waar het vooral om gaat is om een zo volledig mogelijk inzicht te krijgen in succesfactoren.[29] De in de literatuur aangetroffen (clusters van) succesfactoren voor verandering zijn de volgende.

Duidelijke veranderingsnoodzaak
Een succesvol veranderingsproces vergt een heldere noodzaak tot veranderen. Daarbij kunnen twee succesfactoren worden onderscheiden:

1 *Van buiten naar binnen denken en doen*: strategieontwikkeling kan bijdragen aan een externe oriëntatie. Door omgevingsveranderingen en markteisen expliciet te maken ontstaat er een externe noodzaak tot veranderen. Deze externe noodzaak is voor organisatieleden vaak herkenbaar en biedt de mogelijkheid om de noodzaak tot veranderen niet in het eigen falen te zoeken. De veranderingsbereidheid neemt hierdoor toe.

2 *Gedeelde probleemervaring*; gedeelde probleemervaring is noodzakelijk voor elke verandering. Externe en interne druk om verbeteringen te realiseren vormen een sterke bron voor verandering. Het probleembesef moet tenminste aanwezig zijn bij het topmanagement. Als de organisatie in crisis verkeert is het noodzakelijk dat het topmanagement in staat is de ernst van de situatie duidelijk te maken en vertrouwen te geven dat harde ingrepen nodig zijn. Als de organisatie niet in crisis verkeert en er voldoende tijd is voor verandering, dan is het wenselijk en relevant om tot een gezamenlijke probleemervaring te komen. De bereidheid tot veranderen neemt snel toe als ook de overige organisatieleden problemen ervaren en energie willen stoppen in het oplossen van die problemen (Beer en Eisenstat 1996). Een gemeenschappelijke probleemervaring kan ontstaan door de perspectieven van alle betrokkenen bespreekbaar te maken op de toekomstige wenselijke situatie, de bestaande problemen en de mogelijke oplossingen. Het komen tot een goede probleemperceptie en een gedeeld doel vereist tijd, geduld en inzet. Het ontwikkelen van een gedeelde probleemdefinitie is al een vorm van samenwerken.

Kotter en Cohen (2007) spreken in dit verband van het *vestigen van urgentiebesef*. Het gaat dan om het creëren van gevoel van urgentie onder de relevante mensen (voldoende aantallen) om zelfgenoegzaamheid, angst of boosheid te overwinnen. Als Kotter en Cohen inzoomen op de wijze waarop dit op een goede manier gedaan kan worden, zijn zij kritisch over rationele overtuigingsmethodes en pleiten ze voor een meer op gevoel gebaseerde benadering. Strategie, structuur, cultuur en systeem zijn belangrijk, maar vormen nooit het centrale probleem. In de kern van de zaak gaat het om het veranderen van menselijk gedrag. Mensen veranderen niet zozeer omdat ze een analyse voorgeschoteld krijgen die hun denken verandert, maar omdat ze feiten te zien krijgen die hun gevoelens veranderen. Zien is geloven. Dat kan worden gerealiseerd door aanschouwelijk onderwijs zoals het vertonen van een video van een boze klant. Confrontatie met de klant of meer in algemene zin met de "echte" werkelijkheid is een uiterst effectieve manier om urgentiebesef te vergroten. Het gaat erom medewerkers zelf tot urgentiebesef te laten komen zonder dat ze door de baas als stelletje idioten worden betiteld. Kotter en Cohen zijn genuanceerd over het zelf (verder) aanwakkeren van crises. Dit kan helpen, maar kan ook tot angst, brandjes blussen en defensief gedrag leiden. En urgentiebesef vestigen is niet voorbehouden aan het topmanagement. Dit kan ook gebeuren vanuit andere lagen in de organisatie.

Recentelijk is door Peters (2009) *schaamte* als een belangrijk element ten aanzien van het creëren van het gevoel voor urgentie ge-

noemd. Rationele schaamte ontstaat daar waar organisaties zich laten dwingen in een managementlogica gedicteerd door outputcriteria en daaraan gekoppelde financiële arrangementen. Professionele schaamte, of kwaliteitsschaamte, ontstaat daar waar professionals zich laten dwingen tot een geperverteerde kijk op professionaliteit waarin protocollen en procedures de boventoon voeren om zogenaamde eenduidigheid en transparantie te creëren. Beide leiden ertoe dat organisaties en professionals acteren op basis van een virtuele werkelijkheid die niets meer te maken heeft met de reële situatie waarin zij zich bevinden. Naarmate dat schrijnender situaties oplevert zal de schaamte toenemen. Schaamte wordt vooral bepaald door factoren als authentieke professionaliteit en betrokkenheid bij het maatschappelijke vraagstuk. Naarmate professionaliteit en betrokkenheid groter zijn, zal eerder schaamte optreden en zal de schaamte ook groter zijn. Veel maatschappelijke vraagstukken vragen erom dat organisaties het keurslijf van managementlogica en geperverteerde professionaliteit van zich afschudden. Schaamte kan daarbij een effectieve kracht zijn.

Heldere visie, koers, plannen en doelen

Een tweede cluster van succesfactoren heeft te maken met een heldere visie en koers en duidelijke plannen en doelen. Het gaat om de volgende succesfactoren:

- *Een heldere strategische koers*: een duidelijke missie en een heldere strategische koers zijn essentieel om in de organisatie een toekomstbeeld te schetsen en de leden een toekomstperspectief te bieden (Belasco 1990) en om misverstanden en verwarring te voorkomen over de doelen en richting van het veranderingsproces (Ansoff en Mc Donnel 1990);
- *Duidelijkheid over doelen van de verandering*: heldere doelen voor de verandering zijn nodig om richting te geven aan de verandering en om energie te mobiliseren om de doelen te realiseren. Beer, Eisenstat en Spector (1990) wijzen erop dat de doelen concreet moeten zijn, moeten aansluiten bij de missie en strategische doelstellingen van de organisatie en gerelateerd moeten zijn aan de probleemervaring van de betrokkenen.
- *Ruimte voor nadere invulling en bijsturing werkende weg*: vaststellen van doelen betekent niet dat het veranderingsproces geheel vastligt. Integendeel, de doelen geven een richting voor verandering, maar bijstelling gedurende het proces moet mogelijk blijven. Bovendien zijn er meerdere manieren om de doelen te realiseren.

Cohen en Kotter (2007) spreken in dit verband over het *ontwikkelen van een visie en strategie*. Het gaat dan over het creëren van zinvolle, duidelijke, eenvoudige en verheffende visies en strategieën in plaats van

alleen gedetailleerde plannen en begrotingen. Er moet niet gefocust worden op het aanhalen van de broekriem, maar op een inspirerend toekomstbeeld (dat overigens onmogelijk kan worden bereikt zonder maatregelen die tot kostenbesparingen leiden). Een focus op ombuigen vindt niemand leuk en vergroot de veranderweerstand.

Commitment van het (top)management
Het derde cluster succesfactoren heeft betrekking op het noodzakelijke commitment van het (top)management. Het betreft de volgende succesfactoren:

- *Bestuurlijke wil:* het (politieke) bestuur moet bereid zijn de verantwoordelijkheid te nemen en zich te committeren (Van Venrooy en Sonnenschein 2008). De politiek moet bereid zijn rugdekking te geven en te ondersteunen. Politieke steun (en druk) is onmisbaar voor het overwinnen van weerstand.
- *Actieve opstelling van het topmanagement*: in de top van de organisatie moet geloof bestaan dat een veranderingsproces kan bijdragen aan het beter functioneren van de organisatie. Een inspirerende leider die het veranderingsproces actief steunt, draagt in sterke mate bij aan een soepel verloop van de verandering (Burger 1992). Het topmanagement vervult een voorbeeldfunctie en voortrekkersrol als het gaat om de ontwikkeling van nieuwe culturele waarden en normen (Gerrichhauzen, Kamperman en Kluytmans 1994).
- *Specifieke aandacht voor het middenmanagement*: het middenmanagement speelt bij verandering een belangrijke rol. Bij de leden van dit management komen vaak als eerste de vragen terecht van medewerkers over het verloop van het veranderingsproces. Zij hebben de meeste contacten met de werkvloer en spelen een belangrijke rol met betrekking tot het ontwikkelen van nieuwe waarden en normen en processen voor resultaatverbetering. Veranderingen worden door leidinggevenden vaak gezien als een impliciete boodschap dat vroeger leiderschap niet voldoet. Hierdoor kan verandering worden gezien als een persoonlijk falen in de uitvoering van specifieke taken. Het is daarom verstandig problemen bespreekbaar te maken waarbij het perspectief van het middenmanagement in het begin leidend is. Er moet voor worden gewaakt dat de naar voren gebrachte problemen als een beschuldiging worden ervaren aan het adres van de leidinggevenden.

Kotter en Cohen (2007) spreken in dit verband over het *vormen van een leidende coalitie*. Het gaat om het samenstellen van een leidende coalitie met de kwaliteiten die nodig zijn om leiderschap te bieden. De verandering kan niet gedelegeerd worden aan een aparte taakgroep. Het topmanagement moet zelf aan de bak en een verdeeld managementteam

is contraproductief. Bouwen aan vertrouwen en teambuilding zijn daarvoor belangrijk. Voor een sterke man heeft een dag ook maar 24 uur. Het eigenaarschap moet dus breed worden belegd. Naarmate de verandering vordert, wordt het aantal deelnemers aan de leidende coalitie steeds groter, steeds dieper de organisatie in. Kotter en Cohen (2007) pleiten heel bewust voor het eerst vormen van een leidende coalitie alvorens de visie en strategie te ontwikkelen. Deze moet volgens hen juist met betrokkenheid van die leidende coalitie worden ontwikkeld voor een optimaal draagvlak vanaf het begin.

Draagvlak, participatie, leren

Een vierde cluster succesfactoren heeft betrekking op het realiseren van breed draagvlak via participatie en leren. Het gaat om de volgende succesfactoren:

– *Participatieve aanpak bij strategieontwikkeling*: een participatieve aanpak versterkt de veranderingsbereidheid. Ook is sprake van een vergroting van het veranderingsvermogen, omdat de deelnemers elkaars perspectieven leren kennen, elkaars taal leren spreken en gezamenlijke analyses maken en daarover in discussie gaan. Constante wederzijdse uitwisseling en communicatie is essentieel om de strategische doelen te vertalen naar organisatorische, technologische en culturele verandering.
– *Realiseren van actieve betrokkenheid*: actieve betrokkenheid van organisatieleden kan in belangrijke mate bijdragen aan een succesvol verloop van veranderingsprocessen. Deze betrokkenheid kan worden gerealiseerd door een combinatie van inspireren, consulteren en rationeel overtuigen. Door actieve betrokkenheid komt er rijkere informatie op tafel en betere oplossingen en doen organisatieleden ervaring op met probleemoplossing en veranderingsprocessen, waardoor zij steeds meer veranderingen op eigen kracht kunnen vormgeven en flexibel kunnen reageren op veranderende omstandigheden.
– *Bespreekbaar maken van barrières voor verandering*: tijdens het veranderingsproces is het wenselijk om de barrières die een effectieve invoering van verandering in de weg staan te inventariseren en bespreekbaar te maken. Het bespreekbaar maken van deze ervaringen versterkt het idee dat de organisatie wil leren van gemaakte fouten en een andere aanpak wil kiezen. Bovendien ontstaat een goed beeld van de hindernissen. Het is niet goed mogelijk om realistische invoeringsplannen op te stellen als niet met alle hindernissen rekening kan worden gehouden. Het veranderingspotentieel kan worden vergroot als barrières voor verandering worden besproken en naar oplossingen wordt gezocht om de barrières te slechten.

- *Aandacht voor machtsprocessen*: organisatieverandering leidt dikwijls tot het ter discussie stellen van bestaande machtsverhoudingen. Bij veranderingsprocessen richten verschillende partijen zich op het veiligstellen van eigen doelen en posities. Voor elk veranderingsproces is het daarom noodzakelijk rekening te houden met de belangengroepen in de organisatie, hun doelen, hun machtsbronnen en hun machtsrelaties. Machtsuitoefening moet gericht zijn op het steunen van degenen die willen innoveren of veranderen, het overdragen van visies, kennis, inzichten en methoden om het zelflerende vermogen te vergroten en om conflicten op te lossen, onderhandelingen te voeren, coalities aan te gaan en samenwerkingsmogelijkheden te vergroten.
- *Op gang brengen van leerprocessen*: organisationeel leren is een gemeenschappelijke gebeurtenis waarin nieuwe betekenissen en visies op de werkelijkheid worden geconstrueerd (Steyeart, Bouwen en Van Looy 1996). Voor het op gang brengen van leerprocessen is het nodig om een dialoog te starten over de perspectieven op organiseren die organisatieleden hanteren.
- *Constructief omgaan met conflicten:* gebruikmaken van conflicten door het erkennen en benoemen van tegenstellingen en het zoeken naar gemeenschappelijke belangen. Het voorkomen van machtsconflicten is essentieel voor een duurzame verandering. Conflicten en spanningen kunnen aanleiding zijn de samenwerking te verbreken, maar ook om de samenwerking onder de loep te nemen en te verbeteren (Boonstra 2007).
- *Bouwen aan vertrouwen*: opbouwen van vertrouwen tussen personen om samenwerking makkelijker te maken. Belangrijk daarbij is dat de juiste condities worden gecreëerd. Aandacht voor rechtvaardigheid, de mogelijkheid tot "face to face"-interacties en de aanwezigheid van grondregels. Vertrouwen kan worden opgebouwd door initiatieven met een laag risico. Bij bevestiging hiervan wordt vertrouwen bekrachtigd en verder opgebouwd. Voorts moeten gevoelens van onzekerheid, twijfel en wellicht argwaan worden verdragen, zonder dat dit leidt tot beëindiging van de samenwerking (Schruijer en Vansina 2007);
- *Autonomie*: met behoud van eigen identiteit kunnen bijdragen aan gemeenschappelijkheid zonder alleen te komen staan. In het vormen van het samenwerkingsverband is het de kunst om vanuit een eigen identiteit bij te dragen aan het geheel. Centraal staat de vraag naar een gemeenschappelijke identiteit en het zoekproces om deze identiteit vorm te geven (Boonstra 2007).

Kotter en Cohen (2007) spreken in dit verband van het *creëren van breed draagvlak voor verandering* door middel van "empowerment" van

medewerkers. Het gaat dan vooral om het wegnemen van obstakels, niet om het toekennen van macht. Het middenmanagement moet goed worden toegerust en er moet worden gesnoeid in bureaucratie en disfunctionele beloningssystemen. Een van de krachtigste vormen van motivatie is feedback over de effecten van het gedrag.

Communicatie
Een vijfde cluster succesfactoren heeft te maken met goede communicatie. Het gaat om de volgende succesfactoren:
- *Communicatie en informatie*: een goede communicatie tijdens het proces is essentieel voor het slagen van het veranderingsproces. Communicatie stimuleert het veranderingspotentieel, omdat ideeën voor verbetering en vernieuwing vorm krijgen als informatie beschikbaar is en de uitwisseling van ideeën wordt aangemoedigd (Kanter 1993). Communicatie zorgt voor de juiste beeldvorming over de noodzaak van veranderen, de wijze waarop de verandering plaatsvindt, het gewenste resultaat en de voortgang van het proces (Koeleman 1995). Informatie moet te allen tijde beschikbaar zijn via open communicatiekanalen. Informele contacten/netwerken versnellen en versterken de informatiestromen.
- *Zichtbare resultaten*: zichtbare resultaten zijn belangrijk om te blijven investeren in verandering en samenwerking. Resultaten zorgen voor energie bij de partners en maken zichtbaar wat de meerwaarde is van de samenwerking. Als concrete resultaten uitblijven is de kans groot dat het samenwerkingsverband onder druk komt te staan en uiteenvalt (Boonstra 2007).

Kotter en Cohen (2007) spreken in dit verband van het *communiceren van de veranderingsvisie* en het *genereren van korte termijnsuccessen*. Het communiceren van de visie en de strategieën gaat om eenvoudige boodschappen vanuit het hart, die via open kanalen worden verstuurd. Hierbij zijn daden belangrijker dan woorden. Symbolen spreken duidelijke taal. Herhaling is het sleutelwoord. Het gaat om meer dan kennisoverdracht. Effectieve communicatie is een kwestie van tweerichtingsverkeer. Voorbeeldgedrag van het topmanagement is cruciaal. Het produceren van kortetermijnsuccessen die zorgen voor geloofwaardigheid. Zonder goed aangestuurde successen kunnen sceptici iedere inspanning om zeep helpen. Successen bieden leiders van veranderingsprocessen feedback over de geldigheid van hun visies en strategieën, betekenen een schouderklopje en een emotionele oppepper voor degenen die hard werken om een visie te realiseren. Successen creëren vertrouwen in het proces en trekken degenen aan die nog niet effectief meehelpen en ontnemen cynici hun macht. Prioriteiten stellen is belang-

rijk, want te grote versnippering leidt tot te langzame resultaten. En er moet begonnen worden met het plukken van laaghangend fruit.

Passende veranderaanpak

Een zesde cluster van succesfactoren heeft meer specifiek betrekking op de veranderaanpak zelf. Het gaat om de volgende succesfactoren:

- *Integrale vernieuwing*: bij fundamentele verandering gaat het er om de organisatie als totaliteit (doelen, strategie, technologie, structuur, cultuur, menselijk gedrag) in beweging te krijgen (Boonstra 1992, Beer en Eisenstat 1996).
- *Duidelijkheid over de aanpak van de verandering*: het is van belang om ook de aanpak van de verandering expliciet te maken. Het biedt de mogelijkheid om de veranderingsfilosofie te verduidelijken en bespreekbaar te maken. Ook worden de rollen en bijdragen van de betrokkenen helder en wordt een beeld gegeven van het tijdsverloop en de activiteiten die worden uitgevoerd. Helderheid over de aanpak kan onzekerheid reduceren en bijdragen aan realistische verwachtingen over het procesverloop.
- *Ontwerpen en ontwikkelen*: een ontwerpaanpak heeft de voorkeur als de organisatie in crisis verkeert en een afbouwproces nodig is. Als er orde op zaken is gesteld kan vervolgens een ontwikkelingsaanpak worden gevolgd om de organisatie opnieuw op te bouwen. Een ontwikkelingsaanpak verdient de voorkeur als de organisatie niet in een crisis verkeert en streeft naar verbetering van flexibiliteit en innovatief vermogen. Het is overigens moeilijk om in een zuivere ontwikkelingsaanpak tot fundamentele vernieuwing te komen De probleemanalyse kan in samenwerking met alle betrokkenen worden uitgevoerd, maar de kennis van adviseurs is nodig om ervoor te zorgen dat er een integrale diagnose plaatsvindt en organisatieleden ervan te weerhouden om problemen direct op te lossen volgens bestaande principes, patronen en procedures. Soms blijkt het na de probleemdiagnose niet goed mogelijk om in samenspraak met alle betrokkenen oplossingen te ontwikkelen, omdat er sprake is van een verdeelde cultuur, wantrouwen, verschillende doelstellingen en belangentegenstellingen. Er zijn dan onvoldoende voorwaarden aanwezig om de organisatie van onder af te verbeteren in een participatief leerproces. Het dilemma kan worden opgelost door afwisselend gebruik te maken van de ontwerp- en de ontwikkelingsbenadering. Naarmate het proces vordert komt het accent steeds meer op de ontwikkelingsbenadering te liggen (Boonstra 1994).
- *Stapsgewijze en iteratieve aanpak*: succesvol veranderen verlangt een ideaalbeeld van de toekomstige situatie dat richting geeft aan de veranderingen. Tegelijkertijd is het ideaalbeeld globaal en heeft het veranderingsproces geen duidelijk eindpunt. Het is vaak noodzakelijk

om de verandering stapsgewijs aan te pakken om afstemming en coördinatie binnen het veranderingsproces mogelijk te maken en om rustmomenten van stabiliteit te creëren. Gezamenlijke doelbepaling voor verschillende fasen vergroot de kans dat doelen realistisch en haalbaar zijn. Het stellen van specifieke doelen en het maken van een actieplanning om de doelen te bereiken leiden er tevens toe dat er een leerproces in gang wordt gezet. Het veranderingsproces heeft daarmee een sterk iteratief karakter. Dit maakt het noodzakelijk in het proces effectieve feedbackmomenten in te bouwen, waarop het veranderingsproces zelf wordt bestudeerd, beoordeeld en zo nodig bijgesteld.
- *Opleiding en gedragsverandering*: de invoering van veranderingen dient gepaard te gaan met een intensief opleidingsprogramma dat zich richt op vaktechnische kwalificaties en sociaal-organisatorische vaardigheden. De opleiding moet praktische ondersteuning bieden bij de dagelijkse werkzaamheden. Sociaal-organisatorische vaardigheden moeten in gezamenlijk (team)verband worden verbeterd met participatie door de leidinggevenden.
- *Ondersteunende technologie*: het veranderingsproces naar een flexibele probleemoplossende organisatie zal ook tot uiting moeten komen in technologische aanpassingen.
- *Ondersteunende personeelsinstrumenten*: instrumenten van personeelsmanagement moeten in overeenstemming worden gebracht met de gerealiseerde veranderingen met behulp van functiecriteria, functiewaardering, beloningsbeleid, beoordelingsbeleid en opleidingsbeleid (French en Bell 1984).

Kotter en Cohen (2007) wijzen in aanvulling nog op twee factoren die te maken hebben met borging van de verandering:

1 *Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen*: het is van groot belang dat na de eerste successen niet wordt verslapt. Na de eerste successen kan en moet de veranderimpuls groter worden. Veranderingen moeten vroeg in het proces worden geconsolideerd. Het gaat om het creëren van veranderingsgolf na veranderingsgolf. Het urgentiebesef moet op peil worden gehouden en er moeten steeds nieuwe en steeds moeilijkere veranderingen worden aangepakt.
2 *Nieuwe veranderingen verankeren in de cultuur*: verankeren van veranderingen door middel van consistentie in succesvolle acties gedurende langere tijd, het juiste bevorderingsbeleid, voorlichting voor nieuwe medewerkers, evenementen die tot emotionele betrokkenheid leiden ter voorkoming van terugslag door traditie na vertrek oorspronkelijke trekkers. Cultuurverandering komt niet als eerste

maar als laatste. Cultuur verandert pas als de nieuwe manier van werken een tijd lang aantoonbaar succesvol is geweest.

Behn (2005, 2008), Henderson (2003) en Barber (2005) wijzen in het kader van de borging van de veranderingen nog op het belang van *hoogfrequente bijeenkomsten om de voortgang te bewaken* onder voorzitterschap van iemand met autoriteit op basis van accurate en tijdige informatie over de werkelijkheid en leidend tot adequate "follow up". Van Delden (2009) en Kelman (2005) wijzen nog op het belang van het lang volhouden van veranderingen.

5.5.3 Reflectie op de succesfactoren

Het eerste punt dat opvalt is dat de lijst met succesfactoren lang is en dat de meeste auteurs pleiten voor het voldoen aan zoveel mogelijk zo niet alle factoren. Er is hier dus duidelijk geen sprake van een contingentiebenadering. Gewoon aan zoveel mogelijk factoren voldoen is het advies.

Een tweede punt dat opvalt is dat bijvoorbeeld Boonstra (1998) pleit voor het starten met veranderingen zonder dat aan alle succesfactoren is voldaan, omdat veranderingen anders nooit van de grond komen. Het voldoen aan alle factoren vooraf is een ondoenlijke zaak. Dit past in de incrementele, lerende theorieën zoals hiervoor besproken en duidt op een impliciete keuze voor improviseren en bricoleren (werken met wat voorhanden is) in plaats van het planmatig werken op basis van een "grand design". Gewoon beginnen met het voldoen aan een aantal succesfactoren en zo geleidelijk aan doorbouwen.

Ook Kotter en Cohen (2007) pleiten voor het starten met veranderingen zonder dat aan alle succesvoorwaarden is voldaan. Maar zij pleiten wel voor een aanpak in een vaste volgorde. Eerst urgentiebesef vestigen, dan een leidende coalitie vormen, vervolgens een visie en strategie ontwikkelen, deze visie communiceren, breed draagvlak creëren, zorgen voor kortetermijnsuccessen en tot slot de verbeteringen consolideren en verankeren in de cultuur. De opsomming van succesfactoren is dwingend qua volgorde, al nuanceren Kotter en Cohen (2007) dit wel in die zin dat er sprake mag zijn van overlap tussen de stappen. Maar dan vooral doordat er door wordt gegaan met eerdere stappen tijdens het maken van de volgende stap. Stappen overslaan of in andere volgorde zetten is volgens Kotter en Cohen (2007) contraproductief.

Meest opvallend aan deze dwingende volgorde is het pleidooi voor het eerst vormen van een leidende coalitie alvorens de visie en strategie te ontwikkelen. Visie en strategie moeten vanaf het begin worden ontwikkeld door die leidende coalitie ten einde optimaal draagvlak te realiseren vanaf het begin. Daarmee sluiten Kotter en Cohen (2007) zich

aan bij Collins (2001) die ook aangeeft dat je eerst de goede mensen moet selecteren alvorens aan de slag te gaan met de ontwikkeling van de visie. De vraag is echter in hoeverre deze volgorde inderdaad zo dwingend moet zijn, mede gezien het feit dat het in de meeste veranderingsprocessen niet mogelijk is om met een geheel nieuwe leidende coalitie te starten. Dat zou immers betekenen dat alle sleutelposities vanaf het begin van een veranderingsproces door de "goede" mensen moeten zijn vervuld. Daarvan is vaak geen sprake. Meestal moet in eerste instantie worden gewerkt met de mensen die er zitten en is het massaal ontslaan van mensen in sleutelposities niet mogelijk, zeer kostbaar en ook een risico voor de continuïteit van de organisatie.

Wat tot slot grotendeels ontbreekt in de literatuur over succesfactoren zijn concrete handelingsperspectieven die passen in de complexiteitsstrategie. Het gaat vooral om een combinatie van werkbare mechanismen die passen bij de machts-, expert-, motivatie-, onderhandelings- en leerstrategie. Ook ontbreekt de aandacht voor het belang van lang volhouden om te voorkomen dat terugval naar oude gewoonten plaatsvindt en de gewenste verandering niet beklijft.

5.6 Theoretische reflectie op de strategie van verleiding in combinatie met doorzettingsmacht

5.6.1 Inleiding

In deze paragraaf kijk ik terug op de verschillende theoretische inzichten en trek ik conclusies uit de confrontatie van deze theoretische inzichten met de praktijktheorie van verleiding in combinatie met doorzettingsmacht.

5.6.2 Reflectie op theoretische inzichten

Terugkijkend op de verschillende theoretische inzichten constateer ik dat ondanks de diversiteit aan inzichten wel sprake is van een gemeenschappelijke theoretische vijand. Wat alle inzichten met elkaar verbindt is dat ze alle kritisch zijn over een éénzijdig rationele, hiërarchische, planmatige wijze van kijken naar de werkelijkheid die past in het functionalistische veranderparadigma. Een deel van de kritiek komt vanuit de theorieën over onderhandelen en procesmanagement die vallen binnen het functionalistische paradigma en een ander deel van de kritiek vloeit voort uit de (combinatie van) leertheorieën en complexiteitstheorieën die vallen binnen het sociaal-interpretatieve veranderparadigma. Wat in dit verband ook opvalt is dat meer eenzijdige machtsstrategieën vaak

nog wel een plek krijgen in de alternatieve veranderstrategieën als regulerend machtscentrum of katalysator van interactieve leerprocessen.

Ten tweede stel ik vast dat deze inzichten, net zoals dat het geval was bij de theoretische inzichten met betrekking tot de bestuurs- en organisatiekunde, veelal een a-priorikarakter hebben en afzonderlijk beschouwd onvolledig zijn en op het eerste gezicht ook deels tegenstrijdig als het gaat om verschillende veranderparadigma's en veranderstrategieën en succesfactoren die op gespannen voet met elkaar lijken te staan. Tegelijk valt op dat ten aanzien van de meeste theoretische inzichten weliswaar sprake is van een dominante (en daarmee tegelijkertijd eenzijdige) invalshoek, maar dat tegelijkertijd in veel van deze inzichten theoretische inzichten uit andere theorieën worden binnengesmokkeld. Hier lijkt sprake van op zijn minst de impliciete erkenning dat de echte werkelijkheid ingewikkelder en holistischer is dan de betreffende theorie waarmee men die werkelijkheid wil beschrijven en verklaren. In die zin concludeer ik dan ook dat de verschillende theoretische inzichten elkaar aanvullen. Wat in dit verband ook opvalt is dat op het niveau van succesfactoren sprake is van een grote mate van overeenstemming in de literatuur. Dit terwijl de verschillende succesfactoren vaak gerelateerd zijn aan verschillende veranderstrategieën en veranderparadigma's. Dat is opnieuw een indicatie dat de werkelijkheid holistischer is dan de manier waarop deze wordt beschreven en verklaard vanuit de afzonderlijke theoretische inzichten.

Ten derde is mijn conclusie dat sprake is van een aantal theoretische debatten in de veranderkunde die ik als volgt samenvat.

Mengen of niet mengen op basis van contingentie of intelligent schakelen?
Het eerste debat gaat over de vraag of de verschillende veranderstrategieën gecombineerd kunnen worden en zo ja of dat dan moet gebeuren op basis van een contingentiebenadering of op basis van intelligent schakelen tussen strategieën. Dit gegeven het feit dat de verschillende gedachtewerelden die ten grondslag liggen aan de verschillende veranderstrategieën onvergelijkbaar zijn. De Caluwé en Vermaak (2006) spreken zelfs van incommensurabiliteit, wat inhoudt dat er geen objectief kader bestaat om tegenstrijdige of concurrerende perspectieven te evalueren.

Enerzijds is er het standpunt dat pleit tegen een regenboogaanpak en voor focus en een zoektocht naar hefbomen, omdat een veelheid aan interventies en bijbehorende werkingprincipes met elkaar concurreren wat meer verandermoeheid dan veranderopbrengsten oplevert. Anderzijds is er het standpunt dat als het gaat om ongetemde vraagstukken juist gekozen moet worden voor allerlei kleine en grote interventies die synergetisch zijn en waarmee een sneeuwbaleffect kan worden veroorzaakt (De Caluwé en Vermaak 2006). In de ene variant is

sprake van een gereedschapskist met verschillende veranderstrategieën waarmee je vraagstukken en problemen kunt typeren en oplossen, waarmee je situationeel de beste aanpak kunt kiezen, waarbij je een interventie kiest en ontwerpt, regie kunt voeren over ontwerp en implementatie en waarbij je kunt construeren en visies en daadkracht kunt ontwikkelen. In de andere variant vormen de verschillende veranderstrategieën een taal die mensen kan helpen in het herkennen en hanteren van dilemma's en ambiguïteiten, van concurrerende werkelijkheden. Daardoor ontstaat een dialoog tussen actoren die verschillende werkelijkheden hanteren. De kunst zit hem erin om te ontsnappen aan de eigen logica, aan de gevangenis van eigen ideeën, waardoor je kunt openstaan voor die van anderen. Men kan anders niet omgaan met de spanningen die dat soort verschillen steeds maar blijft oproepen (De Caluwé en Vermaak 2006).

Als problemen en contexten niet al te ingewikkeld en persistent zijn, dan zou situationeel handelen gebaseerd op een contingentiebenadering kunnen volstaan. Voor bepaalde veranderingen is een aanpak in één dominante veranderstrategie dan voor de hand liggend. Dan wordt voorkomen dat werkingsmechanismen die ten grondslag liggen aan de verschillende veranderstrategieën elkaar in de weg gaan zitten. De onderlinge uitgangspunten van de verschillende veranderstrategieën liggen zo uiteen, dat bij het mengen van kleuren in een traject, de conflicterende uitgangspunten elkaar juist verzwakken (De Caluwé en Vermaak 2006). De werkzaamheid van interventies neemt juist toe als je diep in één kleur (strategie) een interventie kunt doen en af kunt maken. Als problemen ambigue, complex en persistent zijn, wordt het echter vaak anders, omdat contingentiedenken dan tot onhanteerbaar grote aantallen combinaties leidt. Dit soort ongetemde vraagstukken heeft onlosmakelijk verschillende aspecten in zich en verschillende betrokkenen hebben verschillende beelden over de vraagstukken. Als je voor een tijdje kiest voor een dominante veranderstrategie, dan is dat procesmatig een fictie en inhoudelijk niet toereikend.

Het lijkt dan ook nagenoeg onvermijdelijk deze meervoudige werkelijkheid en de daarbij horende tegenstellingen te betrekken in de veranderaanpak. Het wordt een kwestie van collectief leren schakelen en switchen, want soms speelt macht, soms spelen dilemma's, soms speelt vertrouwen of resultaatgerichtheid. Bij ongetemde problemen spelen ze in tijd en ruimte continu door elkaar heen. Als gefocust wordt op leren zal dat veel reflecties opleveren, maar ook een gebrek aan actie, resultaten of consensus waardoor juist het leren weer onder druk komt te staan. De hefboom is niet zozeer het vermogen van de veranderaar om te focussen en te kiezen, maar om in dialoog deze complexiteit te leren hanteren. Het gaat om vaardig collectief schakelen en switchen (De Caluwé en Vermaak 2006). Het gaat dan om een re-

pertoirebenadering waarbij op basis van een combinatie van expliciete kennis en ervaringskennis wordt gebricoleerd, geïmproviseerd en geëxperimenteerd.

Als onderdeel van dit algemenere debat van mengen versus niet mengen en contingent handelen of intelligent schakelen is in het kader van deze studie een aantal concretere theoretische debatten relevant. Belangrijk is het vraagstuk of meer eenzijdige machtsstrategieën (doorzettingsmacht) en leer- en complexiteitsstrategieën (verleiding) gecombineerd kunnen of zelfs moeten worden om ongetemde problemen op te lossen. Kan (of moet zelfs) de inzet van macht dienen als katalysator van interactieve leerprocessen? In dit kader kwamen we in het voorgaande verschillende vraagstukken tegen als het belang van (inspirerende) inhoud versus (de kwaliteit van het) proces, van bovenaf of van onderop werken, wel of niet gebruikmaken van crisis en urgentie als hefboom, wel of niet werken op basis van volledige openheid en vertrouwen en uitgaan van een negatief of positief mensbeeld.

Belangrijk is ook het vraagstuk of interactief leren wel mogelijk is in niet machtsvrije ("onveilige") omstandigheden. In dit verband wijzen De Caluwé en Vermaak (2006) erop dat als machtsstrategieën dominant zijn ze altijd zullen winnen. Dat zou betekenen dat interactief leren alleen tot ontwikkeling kan komen als daarvoor door de dominante machthebbers de ruimte wordt geboden. Die ruimte zou dan alleen kunnen ontstaan als de machtigen ervoor kiezen hun macht deels "af te staan" door de ruimte te geven aan interactief leren, zelfs als dat tot wijziging van de oorspronkelijke machtsverhoudingen kan leiden. Dit roept de vraag op hoe leer- en complexiteitsstrategieën mogelijk kunnen worden gemaakt in door machtsprocessen overheerste situaties. In dit verband kwamen we in het voorgaande het vraagstuk tegen van "frontstage versus backstage". Op het toneel zijn machtsstrategieën dominant, maar in de luwte van de coulissen zou ruimte zijn voor onderhuids leren.

In hoeverre zijn complexe veranderingen maakbaar?

Een ander debat dat oprijst als we naar de verschillende theoretische inzichten kijken is de vraag in welke mate complexe veranderingen sowieso maakbaar zijn. De machtsstrategieën die vallen onder het functionalistische paradigma gaan uit van directe maakbaarheid. De interactieve leerstrategie die valt onder het sociaal-interpretatieve paradigma gaat meer uit van een indirecte maakbaarheid via het stimuleren van leerprocessen en zelforganisatie.

Vanuit de complexiteitstheorie wordt de aandacht gevestigd op de beperkingen van de maakbaarheid van veranderingen vanwege de complexiteit van sociale interactieprocessen. Sommige complexiteitstheorieën gaan daarin zo ver dat zelfs indirecte maakbaarheid niet mogelijk

wordt geacht. Leerprocessen worden gezien als volledig emergente processen waarop niet kan worden gestuurd. De interactieve leertheorie is daar optimistischer over vanwege het geloof in het via gemeenschappelijke betekenisgeving op een bewuste manier gezamenlijk vormgeven van nieuwe werkelijkheden en het daarbij actief benutten van de potentiële kracht van complexiteit. Het gaat dan wel om een andere vorm van maakbaarheid dan zoals bedoeld bij de veranderingsstrategieën die gebaseerd zijn op geplande verandering. Daarvan wordt verondersteld dat die met betrekking tot complexe vraagstukken niet effectief zijn. In deze studie staat de vraag centraal of niet juist de combinatie van machtsstrategieën en interactieve leerstrategieën de sleutel biedt tot maximale maakbaarheid van complexe veranderingsprocessen.

Conclusie naar aanleiding van de theoretische debatten ten behoeve van het casusonderzoek

Als ik kijk naar deze theoretische debatten is het de vraag of wel gestreefd moet worden naar een finale beslissing. Of het de ambitie moet zijn van het casusonderzoek op zoek te gaan naar empirisch bewijs voor het ene of het andere standpunt. Of dat het bestaan van verschillende perspectieven niet beter als voordeel moet worden geaccepteerd, omdat het bij het oplossen van ongetemde problemen vooral gaat om het actief en bewust gebruikmaken van deze verschillende perspectieven door te mengen en te schakelen. Omdat elke (te lang volgehouden) eenzijdige benadering per definitie tot mislukken is gedoemd. Omdat het beter is de keuzevraag te herdefiniëren naar dilemma's waar flexibel mee moet worden omgegaan of naar spanningen waartussen moet worden gebalanceerd. Het innemen van een eenzijdige theoretische positie is mogelijk de minst aan te bevelen route, omdat eenzijdigheid in een ambigue wereld per definitie minderwaardig is aan veelzijdigheid.

Gezien het voorgaande is mijn conclusie dat de zoektocht in het casusonderzoek gericht moet zijn op het vinden van empirisch bewijs voor de stelling dat dit meervoudig "en/en" werken de beste veranderstrategie is. Waarbij nog de vraag kan worden gesteld of het mogelijk is om qua handelingsperspectief verder te komen dan de aanbeveling: ga vooral aan de slag met het totale handelingsrepertoire dat voorhanden is, bouw daarmee zoveel mogelijk eigen ervaringskennis op die het mogelijk maakt om in volgende situaties steeds weer de goede repertoirekeuze te maken, omdat je nu eenmaal niet in alle situaties het totale repertoire kan (vanwege gebrek aan middelen) en hoeft in te zetten.

Met daarachter nog de vraag in hoeverre het via schriftelijke en mondelinge kennisoverdracht mogelijk is deze kennis over handelingsperspectieven over te dragen. Een belangrijk aandachtspunt om mee te nemen naar het casusonderzoek is de zoektocht naar verdere concretisering van handelingsperspectieven. In feite gaat het dan om het zoveel

mogelijk proberen expliciet te maken van impliciete kennis. Is het mogelijk om te ontsnappen aan de grote mate van abstractheid die de meeste "opsommingen" van handelingsperspectieven toch nog steeds kenmerken of zijn er simpelweg grenzen? Bij impliciete ervaringskennis, die tachtig procent van de totale waardevolle kennis uitmaakt, speelt immers het probleem dat we meer weten dan we kunnen opschrijven en vertellen.

5.6.3 Confrontatie van de theoretische inzichten met de praktijkvisie van verleiding met doorzettingsmacht

Confrontatie van veranderstrategie van verleiding met doorzettingsmacht met de theoretische inzichten

Als de praktijktheorie van verleiding met doorzettingsmacht moet worden gepositioneerd in het licht van de verschillende theoretische debatten, dan is sprake van een theorie die vooral gebaseerd is op het sociaal-interpretatieve paradigma vanwege de grote nadruk die wordt gelegd op de noodzaak tot verleiden in een situatie waarin niemand de baas is. Tegelijkertijd is ook duidelijk sprake van functionalistische elementen als het gaat om het gebruik van doorzettingsmacht in velerlei verschijningsvormen om doorbraken te forceren wanneer de grenzen van verleiding zijn bereikt.

Ik constateer dat de praktijkvisie vooral geformuleerd is op het niveau van succesfactoren voor een effectief veranderingsproces. Daarbij wordt in de praktijkvisie wel gebruikgemaakt van voorbeelden die concreet aanschouwelijk proberen te maken hoe het toepassen van succesvoorwaarden er in de praktijk uitziet.

Als ik de praktijkvisie spiegel aan in de literatuur aangetroffen succesvoorwaarden, dan kan geconstateerd worden dat er een grote mate van overeenstemming bestaat. In de praktijkvisie komt een klein aantal aandachtspunten voor die nog niet zo scherp in de bestaande overzichten van succesfactoren voorkomen. In de lijst met succesfactoren uit de literatuur komen enkele aandachtspunten voor die minder expliciet in de praktijkvisie aan de orde komen, maar in de praktijkervaring waarop die praktijkvisie is gebaseerd wel herkenbaar zijn. Mijn conclusie is dat de praktijkvisie bevestiging vindt in de wetenschappelijke literatuur over succesfactoren voor verandering.

Wat de theoretische verkenning ook heeft opgeleverd is een nadere verdieping en onderbouwing van de praktijkvisie ten aanzien van de vraag *waarom* bepaalde interventies wel of geen bijdrage leveren aan het succes van veranderingsprocessen. De in de praktijkvisie beschreven succesfactoren passen allemaal binnen één of meerdere veranderingsstrategieën en de daaraan ten grondslag liggende theoretische inzichten. Zo wordt onder meer helder waarom het verstandig is om con-

structief met weerstand om te gaan, waarom het verstandig is om te focussen op waar positieve energie aanwezig is en hoe zichzelf versterkende positieve feedbackprocessen werken. Een aantal theoretische inzichten verklaart ook waarom het positief omgaan met conflict/verschil en het inrichten van leerprocessen van groot belang is voor het realiseren van succesvolle verandering. De nadere onderbouwing vanuit de theoretische inzichten leidt tot een aanscherping van de praktijkvisie, vooral als het gaat om het benadrukken van het belang van leerprocessen, het constructief omgaan met verschil, het gebruikmaken van aanwezige veranderenergie, het streven naar congruentie en het streven naar zichzelf versterkende positieve feedbackprocessen. Het belang van het inrichten van leeromgevingen is daarmee sterker op het netvlies gekomen. Tegelijkertijd vragen andere theoretische inzichten nadrukkelijk aandacht voor de belangrijke rol die machtsprocessen nog steeds spelen. Het concept congruentie levert een belangrijke bijdrage aan het beter begrijpen hoe het in situaties waarin sprake is van tegengestelde belangen en/of conflicterende percepties, toch mogelijk is op handelingsniveau tot overeenstemming te komen. Het concept van "zichzelf voedende verandering" biedt een belangrijke bijdrage aan het begrijpen hoe zichzelf versterkende processen gebaseerd op het steunen van aanwezige positieve energie werken en waarom het van belang is om veranderingsinspanningen langdurig vol te houden teneinde te voorkomen dat er sprake is van terugval. Het onderscheid tussen "frontstage" en "backstage" verklaart waarom de interactieve leerstrategie toch mogelijk is in situaties die overheerst lijken te worden door op macht gebaseerde strategieën.

Van belang zijn ook de verschillende theoretische inzichten die een verklaring vormen voor de fundamentele complexiteit van veranderingsprocessen en de werking van complexe sociale interactieprocessen. Deze inzichten vormen een belangrijke verklaring waarom het traditionele paradigma van de rationele geplande verandering niet effectief is als het gaat om het oplossen van de ongetemde problemen. Wat deze theoretische inzichten wat mij betreft in dit verband ook opleveren is een zekere mildheid ten aanzien van het optreden van wat in de veranderpraktijk vaak wordt beschouwd als disfunctionele processen. Wat veel theoretische inzichten laten zien is dat fenomenen als bijvoorbeeld chaos, weerstand, defensieve routines en het uit de weg gaan van conflicten, gebrek aan samenwerking en onvoorspelbare onbedoelde effecten, feitelijk vrij normale verschijnselen zijn. Waarbij het gaat om "op zich goed willende of op zijn minst tot het goede in staat zijnde mensen in een tot disfunctioneel gedrag aanzettend systeem".

Verleiding en doorzettingsmacht in het licht van de theoretische debatten

Confrontatie van de praktijkvisie met de verschillende theoretische debatten levert ook een aantal conclusies op. Duidelijk is dat de praktijkvisie een menging van verschillende veranderstrategieën laat zien met de impliciete veronderstelling dat menging wel degelijk mogelijk is en zelfs cruciaal voor succesvolle verandering. Wat de praktijkvisie laat zien is dat het mogelijk is doorzettingsmacht in te zetten zonder het draagvlak te verliezen dat nodig is om veranderingen duurzaam succesvol te laten zijn. Zolang het inzetten van doorzettingsmacht maar weer gevolgd wordt door activiteiten gericht op leren. Wat de praktijkvisie ook laat zien is dat momenten van leren soms afgewisseld moeten worden met momenten van doorzettingsmacht, juist om veranderprocessen verder te brengen, doorbraken te forceren en impasses te doorbreken. Daarmee wordt ook afstand genomen van auteurs die van mening zijn dat in situaties waarin sprake is van botsende domeinbelangen of psychologische fixaties grensoverschrijdende samenwerking niet mogelijk is.

De praktijkvisie laat ook zien dat het mogelijk is om leersituaties te realiseren in situaties waarin de condities voor optimaal leren niet aanwezig zijn. De praktijkvisie laat eveneens zien dat het mogelijk is om te veranderen op een improviserende niet systematische wijze. De praktijkvisie kenmerkt zich duidelijk door een aanpak waarin gewerkt wordt met een globale richtinggevende visie die veel ruimte laat in de uitvoering voor nadere invulling en concretisering in overleg met de werkvloer. Daarbij wel gebruikmakend van "aanschouwelijk onderwijs" ter illustratie van wat concreet bedoeld wordt met de visie. Tegelijkertijd laat de praktijkvisie zien dat uiteindelijk ook uitwerking in concrete doeleinden noodzakelijk is.

Over de vraag of het mogelijk is om "contingentiefactoren" te onderscheiden die relevant zijn in de precieze keuze voor bepaalde strategieën en interventies doet de praktijkvisie weinig expliciete uitspraken. De praktijkvisie is ontwikkeld voor het oplossen van ongetemde problemen, waarbij altijd sprake is van een inhoudelijke en normatieve onzekerheid, veel betrokken actoren en het ontbreken van een machtscentrum. Er is vooral sprake van een "repertoirebenadering".

Daarbij wordt in de praktijkvisie wel gepleit voor zaken als het beginnen met makkelijke projecten en pas daarna de moeilijkere projecten aanpakken, het top-down beginnen en geleidelijk aan meer ruimte laten voor bottom-up initiatieven en het inzetten van een groter deel van het totale beschikbare repertoire naarmate sprake is van een complexer probleem.

In de praktijkvisie wordt ook duidelijk gepleit voor het actief gebruik van toeval. Daarvoor is het van belang dat er sprake is van een heldere richtinggevende visie. Zonder zo'n visie is het onmogelijk om het toe-

val te herkennen. Daarmee pleit de praktijkvisie ook voor een combinatie van inhoud en proces. Waarbij de inhoud (de visie die gerealiseerd moet worden, de resultaten die bereikt moeten worden) uiteindelijk de uitkomst is van een gemeenschappelijk proces van visievorming.

In de praktijkvisie is sprake van optimisme over de mogelijkheden van nieuwe vormen van maakbaarheid, ondanks de erkenning dat er zeer sterke krachten (domeinbelangen en domeinfixaties) in het spel zijn om verandering tegen te werken. Ook laat de praktijkvisie zien dat het van belang is om te schakelen tussen fases waarin het toestaan van variëteit centraal staat en fases waarin selectie en focus op inhoud en het bereiken van resultaten centraal staat.

Wat de praktijkvisie eveneens laat zien is een weinig systematische, grotendeels ongeplande en vooral bricolerende en improviserende manier van werken. Daarbij uiteraard gebruikmakend van een omvangrijk repertoire aan veranderstrategieën en interventies, maar niet vormgegeven in van tevoren tot in detail uitgedachte veranderplannen en in de praktijk niet uitgevoerd in de mate van integraliteit die in de verschillende vormen van geplande verandering worden bepleit. Vanuit de praktijkvisie kan worden geconcludeerd dat het blijkbaar ook niet nodig is om zo integraal en planmatig te veranderen om toch succesvol te zijn.

Afrondend kan worden geconcludeerd dat vanuit de praktijkvisie geen definitieve antwoorden mogelijk zijn op de verschillende theoretische debatten die in dit hoofdstuk zijn behandeld. Maar de praktijkvisie lijkt wel te wijzen in de richting van een veranderaanpak die gebaseerd is op een en-en-benadering van meervoudig intelligent schakelen.

5.7 Onderzoeksvragen

Op basis van de theoretische reflectie op de praktijkvisie van verleiding in combinatie met doorzettingsmacht kom ik tot de volgende onderzoeksvragen.

Hoe zorg je ervoor dat de slimme lokale overheid daadwerkelijk gerealiseerd wordt?

– Leidt toepassing van de succesfactoren samengebracht onder de strategie van "verleiding in combinatie met doorzettingsmacht", aangevuld met andere in de literatuur aangetroffen succesfactoren die goed passen in deze veranderstrategie daadwerkelijk tot succesvolle implementatie van slimmer werken of gaat het om andere interventies?

– Wat is de rol die bepaalde vormen van doorzettingsmacht kunnen spelen bij het versnellen van de implementatie van slimmer werken? Werkt doorzettingsmacht versnellend of vertragend?
– Hoe om te gaan met de theoretische debatten zoals hiervoor geformuleerd? Gaat het om kiezen op basis van contingentie of om intelligent schakelen op basis van een "en-en benadering"?
– Is nadere explicitering van impliciete kennis mogelijk of kunnen we niet anders dan kiezen voor een repertoirebenadering in combinatie met het steeds verder opdoen van ervaringskennis?

In het volgende hoofdstuk zullen deze onderzoeksvragen samen met de onderzoeksvragen die zijn geformuleerd aan het einde van hoofdstuk 4 worden beantwoord met behulp van een meervoudig casusonderzoek.