



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Lopen over water

Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren

Boonstra, J.J.

Publication date

2000

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. (Oratiereeks). Vossiuspers.

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, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Lopen over water

Vossiuspers AUP

Deze uitgave is tot stand gekomen onder auspiciën van de Universiteit van Amsterdam.

Omslag: Colorscan, Voorhout

Opmaak: JAPES, Amsterdam

Foto omslag: Carmen Freudenthal, Amsterdam

ISBN 90 5629 125 4

© Vossiuspers AUP, Amsterdam, 2000

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912^o het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Lopen over water

Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren

Rede

in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
bijzonder hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties
aan de Universiteit van Amsterdam
op 10 februari 2000

door

Jaap J. Boonstra



VOSSIUSPERS

*Dames en heren,*¹

Ruim zeventig procent van veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat.² Klanten merken er niets van, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet behaald, en medewerkers en leidinggevenden raken het spoor bijster. Het gaat hier om ingrijpende organisatorische veranderingen, zoals privatisering, verzelfstandiging van eenheden, fusies, wijziging van bedrijfsprocessen, cultuurveranderingen of trajecten gericht op verbetering van kwaliteit en klantgerichtheid. Of het gaat om beleidsprocessen waarvan de betrokkenen achteraf ontevreden zijn omdat de gerealiseerde eindsituatie sterk afwijkt van de gewenste situatie. Het zijn veranderingen die ingrijpen op samenwerkingspatronen in het werk en op de relaties met actoren die zijn verbonden met de organisatie.

Het hoge percentage vastgelopen veranderingstrajecten komt overeen met ervaringen in het buitenland. In de Verenigde Staten blijkt een ruime meerderheid van de inspanningen die herontwerp van bedrijfsprocessen beogen te vergeefs. Ook het realiseren van nieuwe strategieën loopt in driekwart van de gevallen vast.³ Een onderzoek van Pettigrew (1997) in Engeland toont aan dat veel veranderingsprogramma's, zoals Total Quality Management, Business Process Redesign en Empowerment, niet succesvol zijn.

Mij intrigueert de vraag waarom veel veranderingsprocessen een vroegtijdige dood sterven en wat we daaraan kunnen doen. In deze rede zal ik beargumenteren dat veel verklaringen voor het vastlopen van veranderingen te simpel zijn en het veranderingsproces zelf buiten beschouwing laten. Volgens mij moeten de achtergronden voor het moeizame veranderen vooral worden gezocht in het handelen van actoren en in de planmatige aanpak van veranderingsprocessen. Ik zal betogen dat planmatig veranderen niet toereikend is in een dynamische omgeving vol ambigue vraagstukken. In deze situaties bepleit ik een aanpak van lerend vernieuwend waar-

in actoren spelen met dynamiek en ambiguïteit en samen vernieuwingen vormgeven. Organiseren, vernieuwen en leren ontmoeten elkaar dan in een dynamisch proces. Het uitwerken van dit alternatief verlangt naar mijn idee een onderzoeksmethodologie die is geworteld in het handelen zelf én reflectie op dit handelen. Hier zal ik kort bij stilstaan. Nu eerst een schets van vijf perspectieven die trachten te verklaren waarom veranderingsprocessen moeizaam verlopen.

Waarom veranderen lastig is

Voor het vastlopen van veranderingsprocessen bestaan veel aspectmatige verklaringen die naar mijn idee voorbijgaan aan de complexiteit van veranderingsprocessen. Achtereenvolgens geef ik aandacht aan perspectieven die barrières voor verandering verklaren vanuit een ontoereikend strategisch beleid, de bestaande organisatiestructuren, de machtsverhoudingen, de individuele onzekerheden en de culturen van organisaties.

Beleidsperspectief

Het beleidsperspectief zoekt de oorzaak voor het falen van beleid in de moeizame uitvoerbaarheid van beleid of onvoldoende steun voor de beleidsmaatregelen. Een bijna klassiek thema in de bestuurskunde is de wijze waarop in het uitvoeringsproces de eisen van beleid worden verenigd met de eisen van de uitvoerende organisaties. Deze zijn vaak potentieel conflicterend. In dit verband is het opmerkelijk dat er in de beleidstheorie beperkt aandacht is voor theorievorming over organiseren en veranderen. Van Doorn komt al halverwege de jaren tachtig tot eenzelfde observatie als hij schrijft: ‘Merkwaardigerwijze bestaan er tussen beleidswetenschappen en organisatiewetenschappen weinig systematische relaties. Hoewel de deskundigen op beide terreinen vrij veel met elkaar te maken hebben en zelfs geregeld op elkaars gebied komen, bewegen zij zich doorgaans in eigen disciplinair verband. Organisatieproblemen worden geacht van een andere orde te zijn dan beleidsproblemen, en een organisatieadviseur is iets anders dan een beleidsconsulent.’ (Van Doorn, 1986, p. 3).

De ervaringen met het falen van beleid worden dikwijls gezocht in de inhoud van het beleid. Organisaties die zorg dragen voor de uitvoering van beleid kunnen met het geformuleerde beleid niet goed uit de voeten. Het beleid is onvoldoende ontwikkeld, te weinig richtinggevend of niet uitvoerbaar. Naar mijn idee is deze verklaring te beperkt. Het falen van veel beleidsprocessen is evenzeer verbonden met de aard en de inrichting van het beleidsproces zelf. Volgens Van de Graaf en Hoppe (1989) is er in het beleidsproces zelden objectieve informatie beschikbaar. De beoordeling van problemen en het afwegen van oplossingen is een subjectief proces, waarbij de waarden en normen van betrokken partijen verschillen. Bovendien verandert een problematiek in de loop der tijd omdat het verbonden is met andere vraagstukken en veranderende opvattingen. Om deze reden pleiten De Bruin, Ten Heuvelhof en In 't Veld (1998) voor een procesbenadering. Dit betekent dat vooraf tussen betrokkenen afspraken worden gemaakt over de manier waarop het proces van besluitvorming zal verlopen. Een zorgvuldig vormgegeven proces van beleidsontwikkeling genereert volgens deze auteurs inhoud en draagvlak voor verandering.

Binnen organisaties wijkt het gerealiseerde strategisch beleid dikwijls aanzienlijk af van de bedoelde strategie. Mintzberg (1988) zoekt de oorzaak in technische en politieke factoren en in de bijsturing van het strategisch beleid door uitvoeren. Beer, Eisenstat en Spector (1990) wijten het niet realiseren van beleid aan conflicterende strategische prioriteiten, niet-effectief top management, slechte verticale communicatie en onvoldoende interdisciplinaire samenwerking. Deze resultaten brengen me bij het structuurperspectief waarom veranderingen moeizaam verlopen.

Structuur perspectief

Het structuurperspectief legt de oorzaak voor het moeizame veranderen vooral in de bestaande technologie en de structuur van de arbeidsverdeling. De klassiek hiërarchische organisatie met een hoge mate van arbeidsdeling leidt tot een fragmentarisch perspectief op het functioneren en belemmert een gemeenschappelijk perspectief waarom verandering nodig is. Het gevolg is dat wordt overgegaan tot ad hoc oplossingen volgens beproefde maatregelen. Veel organisaties zijn naar mijn idee in het verleden dermate succesvol geweest in het nastreven van efficiëntie door arbeidsdeling en controle, dat het voor hen lastig is om andere organiserprin-

cipes te gaan hanteren. In zijn proefschrift heeft Fruytier (1994) dit illustratief benoemd als het probleem van de baron van Münchhausen die zichzelf aan zijn haren het moeras moet uittrekken. Vernieuwing van de organisatie biedt een nieuw perspectief op organiseren, maar deze nieuwe logica kan vanuit de dominante logica niet worden begrepen. Het gevolg is dat de verandering strandt door onbegrip en door vaste routines in technologie en menselijk handelen.

Oplossingen voor het moeizame functioneren en veranderen van organisaties worden gezocht in het doorbreken van de taakdeling door herontwerp. Business Process Redesign en sociotechnisch herontwerp zijn hiervan voorbeelden. Om het herontwerp te laten slagen is er de laatste jaren veel aandacht voor het optimaliseren van het ontwerpproces, de stappen die daarin moeten worden gezet, de rol van de expert en de sturende kracht van de leiding. Ik betwijfel of deze suggesties ons veel verder helpen.

Machtsperspectief

Het machtsperspectief verklaart het lastig veranderen van organisaties uit de bestaande machtsverhoudingen en krachten in de organisatie die deze verhoudingen in stand willen houden. Verschillende partijen richten zich dan op het veiligstellen van eigen belangen, doelstellingen en machtsposities. Veranderen zet vraagtekens bij stabiliteit en de institutionalisering van macht. De stabiliteit komt voort uit een verbondenheid met eerder genomen besluiten voor de inrichting van de strategie, de organisatie en de machtsverdeling. De bestaande taakprocedures en machtsverdeling worden voor realiteit aangenomen. De bezitters van macht hebben bovendien de mogelijkheid hun macht uit te breiden door het ondersteunen van bepaalde acties, het benoemen van leidinggevend en uitvoerend, en het vergaren van bronnen waarmee in de toekomst meer macht kan worden verkregen en de besluitvorming kan worden beïnvloed (Greiner & Schein, 1988). Vanuit dit perspectief pleiten sommigen voor het gebruik van macht door leiding en adviseurs om verlamme machtsstructuren te doorbreken. Ik verbaas me over deze aanbeveling omdat gebruik van macht dikwijls leidt tot een spel om de macht en de energie afleidt van de verandering.

In het machtsperspectief op verandering poogt een manager dikwijls de gewenste veranderingen af te dwingen en de invoering veilig te stellen. Vanuit hun positie in de top presenteren managers inhoudelijke oplossingen, passen ze structuren aan

en sturen ze het veranderingsproces. Met behulp van monitorsystemen wordt de voortgang van de veranderingen gecontroleerd en bijgestuurd. Deze aanpak kan leiden tot meegaandheid om te veranderen als de leden in de organisatie ervan overtuigd zijn dat de verandering nodig is en zij geen zicht hebben op alternatieve strategieën voor verandering. Veelal roept de uitoefening van macht echter tegenkrachten op en leidt het tot toenemende weerstand en problemen bij het realiseren van de veranderingen.

Individueel psychologisch perspectief

Het individueel psychologisch perspectief legt de oorzaak voor problemen bij verandering primair bij het streven van mensen naar zekerheid en stabiliteit (vgl. Heller, 1994). Dit perspectief legt nadruk op angst voor het onbekende, gebrek aan vertrouwen in de ander en individuele behoefte aan veiligheid en stabiliteit. Veranderingen in werkprocessen kunnen leiden tot identiteitsverlies, vermindering van arbeidssatisfactie en onzekerheid of de nieuwe taak kan worden uitgevoerd. Ook het ontbreken van persoonlijke greep op de gebeurtenissen en negatieve ervaringen met eerdere veranderingen leiden ertoe dat betrokkenen zich afzijdig opstellen. Weerstanden van individuen en kleine groepen zijn ook wel verklaard vanuit sociale categorisering (Tajfel, 1982). Vooral tijdens onzekere perioden is er sprake van groepsvorming en stereotypering en groeit er snel onbegrip en wantrouwen tussen groepen. Dit maakt het veranderen er niet makkelijker op.

Oplossingen voor het moeizame veranderen worden gezocht in methodieken om weerstanden te diagnosticeren en daarop in te spelen. Om veranderingen aanvaardbaar te maken zijn er interventies uitgewerkt op het niveau van het individu, de groep, en inmiddels ook op het niveau van gehele organisaties. Het gaat dan om onzekerheidsreductie door opleiding, goede communicatie over de verandering en het betrekken van mensen bij de verandering. Op groepsniveau gaat het om onderhandeling en conflicthantering en begeleiding van teamgericht werken.⁴ Dit perspectief bepleit meer aandacht voor interventies tijdens het proces om veranderingen te realiseren. Ik plaats vraagstekens bij veel van deze interventies omdat ze het gevaar van manipulatie in zich dragen.

Cultureel perspectief

Het cultureel perspectief zoekt de oorzaak voor weerbaarheid in de heersende waarden en normen in de organisatie. Waarden en normen in de organisatie beperken de keuzen van mensen uit gedragsalternatieven en daarmee het veranderingsvermogen van organisatieleden (Schein, 1985; Cummings & Worley, 1993). Dit perspectief sluit aan bij de vooronderstelling dat ideeën, werkelijkheidsvoorstellingen en gedeelde waarden aan de basis staan van organisaties. Sociale verbanden kennen een eigen structuur en cultuur, gebaseerd op regels, gewoonten, instituties, overlegvormen, taal, communicatie, gebruik van symbolen en definities van de werkelijkheid die groepen als uitgangspunt nemen in hun onderlinge interacties. Met name leidinggevendenden hebben in dit perspectief moeite met het veranderen van hun waarden en normen omdat ze hun handelswijze als passend zijn gaan ervaren. Leidinggevendenden treden dan op als ‘wachters van de organisatie’ (Van der Vlist, 1989).

Oplossingen worden gezocht in brede cultuurprogramma’s en opleidingsprogramma’s voor leidinggevendenden. Het inzichtelijk maken en bespreken van de bestaande waarden en normen staat in dergelijke programma’s centraal, waarna nieuwe handelingspatronen kunnen worden aangeleerd door opleiding en training. Het achterliggende idee is dat de cultuur van een organisatie bewust en planmatig veranderd kan worden en dat via het veranderen van culturele waarden en werkelijkheidsvoorstellingen indirect ook het handelen van mensen in de organisatie wordt beïnvloed. In veranderingsprocessen vanuit het cultuurperspectief wordt dikwijls gestreefd naar actieve betrokkenheid bij de veranderingen. Hiertoe zijn de laatste tijd meerdere hulpmiddelen en interventies voorgesteld, zoals spelsimulaties (De Caluwé, 1998), organisatiebrede interventies (Bunker & Alban, 1997) en conferentiemethoden (Weisbord, 1992; Jacobs, 1994 en Van Nistelrooij, 1999). Ik wantrouw dergelijke interventies als ze worden gebruikt door machthebbers en hun adviseurs om vooropgezette doelen te implementeren. Conferenties en spelsituaties verworden dan tot glijmiddel voor geplande verandering.

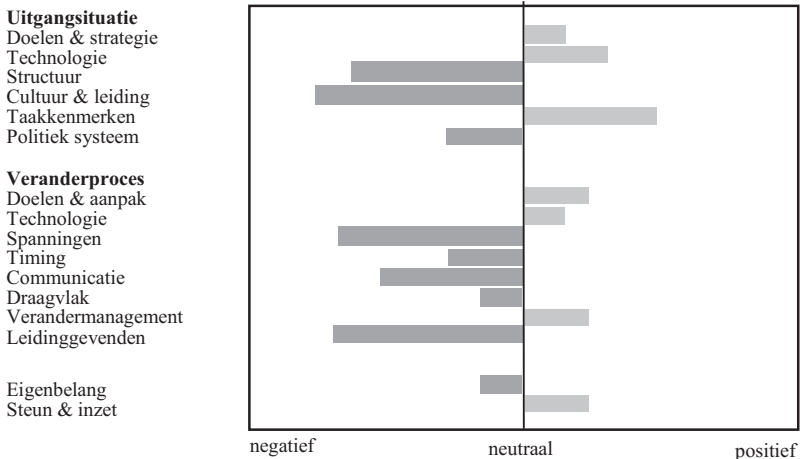
Inhoud en proces

De tot nu toe beschreven perspectieven nemen de bestaande beleidsprocessen en organisatieprocessen als uitgangspunt. Barrières voor verandering worden gezocht

LOPEN OVER WATER

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

Ik vind het opmerkelijk dat veel managers en adviseurs weinig naar zichzelf kijken als ze op zoek gaan naar de oorzaken voor het lastige veranderen van organisaties. Vaak leggen ze de oorzaak buiten henzelf en benaderen ze de veranderkundige problematiek vanuit een vernauwend perspectief. In dit verband is het aardig om stil te staan bij enkele recente resultaten van onderzoek dat aan deze universiteit in samenwerking met Sioo is verricht.⁵ In dit onderzoek zijn de relaties nagegaan tussen kenmerken van de organisatie, de aanpak van de veranderingen, het belang van individuen bij de verandering en de actieve steun en inzet van betrokkenen om de verandering te realiseren. Onderstaande grafiek geeft een indruk van de methodiek zoals die is toegepast in een enkele organisatie (zie figuur 1).⁶ In deze organisatie is tijdens een veranderingsproces aan alle medewerkers en leidinggevenden een vragenlijst voorgelegd. Met deze vragenlijst is nagegaan welke barrières mensen

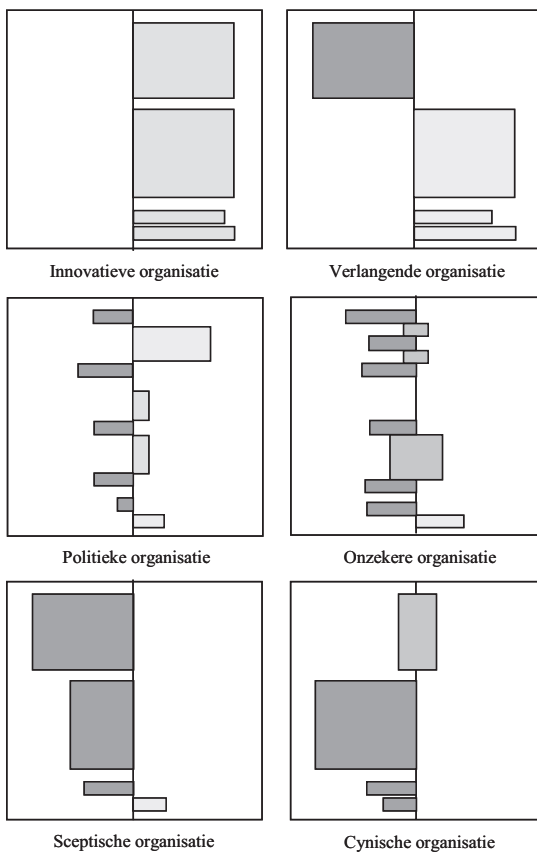


Figuur 1: Barrières in een veranderingsproces binnen een organisatie.

zien voor veranderen. De resultaten zijn weergegeven in een grafiek. Het bovenste blok betreft de huidige organisatie. Er is aandacht gegeven aan de strategie, de technologie, de structuur, de cultuur en het leidinggeven, de taakkenmerken en de machtsverhoudingen. Het middelste blok geeft een beeld van het veranderingsproces. Er is gekeken naar proceskenmerken, zoals helderheid over doel en aanpak van de verandering, de veranderbaarheid van de bestaande technologie, spanningen tussen groepen, timing, communicatie, aandacht voor het creëren van draagvlak en de rollen van veranderingsmanagers en leidinggevendenden. De twee onderste balkjes geven het eigenbelang aan dat mensen zien in de verandering en de actieve steun en inzet die zij willen leveren aan de verandering. De balkjes vanuit het midden naar links wijzen op een negatieve bijdrage aan de verandering. De balkjes naar rechts wijzen op een positieve bijdrage. In deze organisatie zijn er problemen in de structuur, de cultuur en de wijze van leidinggeven. Dit was juist de reden om een veranderingsproces te starten. Deze gegevens waren derhalve niet opzienbarend. De overige resultaten waren reden om in de organisatie de barrières bespreekbaar te maken. De resultaten zijn teruggekoppeld in conferenties waarin mensen vanuit meerdere afdelingen en hiërarchische posities de resultaten bespraken en handlingsalternatieven uitwerkten. Dit leidde tot meer wederzijds begrip en tot een toename van zelfsturing in de veranderingen. In een latere fase van het veranderingsproces is de lijst nogmaals afgenomen, zijn de verbeteringen in de resultaten besproken en is nagegaan hoe de organisatie kan leren van deze verbeterde resultaten en hun wijze van veranderen.

Analyse van de resultaten uit meerdere organisaties leidt tot enkele opmerkelijke patronen (zie figuur 2).⁵ In organisaties waarin geen knelpunten bestaan en waar het veranderingsproces handig wordt aangepakt, is de steun en inzet voor veranderen hoog. Ik noem dit de *innovatieve organisatie*. Het idee dat er altijd een gevoel van urgentie moet bestaan om te veranderen, zoals onder andere Kotter (1996) beweert, kan dus naar het rijk der fabelen worden verwezen. Ook als er veel knelpunten bestaan in de organisatie, en het veranderingsproces handig wordt aangepakt, is de steun voor veranderen hoog. Dit noem ik de *verlangende organisatie*. In deze situatie heeft Kotter mogelijk gelijk. In organisaties met conflict over de strategie en met politieke spanningen, alsmede spanningen over de verandering zelf, is er een heel behoorlijke inzet voor veranderen, zelfs als mensen geen direct belang zien voor zichzelf. Dit wil ik betitelen als de *politieke organisatie*. Deze uitkomst betekent dat

LOPEN OVER WATER



Figuur 2: Patronen in veranderende organisaties.

de opvatting in twijfel kan worden getrokken dat eigenbelang een voorwaarde is om steun te geven aan veranderen. Hetzelfde geldt voor onzekerheid. In de *onzekere organisatie* met een onduidelijke strategie, een onbevredigende cultuur en structuur en met gespannen verhoudingen is er onzekerheid over de veranderingen. Mensen zien geen eigenbelang in de verandering, niettemin is er steun voor verandering. Zelfs in de *sceptische organisatie* waar veel problemen worden ervaren in de huidige situatie en er gematigde kritiek is op de aanpak van de verandering, zijn mensen be-

reid om zich in te zetten. Alleen in de organisatie waar geen problemen worden ervaren en het veranderingsproces onhandig wordt aangepakt, is er geen steun voor de verandering. Dit noem ik de *cynische organisatie*. De cynici slaken voortdurend kreten als: 'Dit is allemaal al eens eerder vertoond; dit gaat verkeerd aflopen, raak er niet teveel in betrokken; bukken dan waait het wel weer over.' En wellicht hebben ze geen ongelijk.

Het wordt nog boeiender als we naar de patronen kijken van deze zes organisaties in verandering. Opmerkelijk resultaat vind ik dat er geen duidelijke relaties zijn tussen kenmerken van de organisatie en actieve steun voor verandering. De meeste steun en inzet is te vinden in de innovatieve en verlangende organisatie. De beoordeling van de veranderingsaanpak is hier positief. In de politieke en onzekere organisatie wordt er genuanceerd gedacht over de huidige organisatie en over de aanpak van het veranderingsproces. Betrokkenen zien geen direct eigenbelang, maar willen zich niettemin voor de verandering inzetten, zij het minder actief dan in de innovatieve en verlangende organisatie. Naarmate het oordeel over de procesaanpak minder positief is, neemt de bereidheid tot veranderen af. De bereidheid is negatief als de huidige organisatie niet als onbevredigend wordt ervaren en de aanpak negatief wordt beoordeeld. Mijn interpretatie is dat problemen met veranderen niet zozeer gezocht moeten worden in de bestaande organisatorische context, maar vooral in de aanpak van het veranderingsproces. Dit lijkt me een gegronde reden om de aanpak van het veranderingsproces nader te beschouwen.

Planmatig veranderen

In het managementperspectief op verandering gaat het om een proces van sturen en regelen gericht op het bereiken van veranderingsdoelen. Dit perspectief is verbonden met inzichten en theorieën over geplande verandering. Kern van deze aanpak is dat bedrijven proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Om dit te realiseren volgen leiders en adviseurs een rationele aanpak: ze analyseren de omgeving, formuleren doelstellingen, ontwikkelen een strategie en implementeren de verandering.⁷ Achter deze aanpak zit de vooronderstelling dat een organisatie zich in een stabiele evenwichtstoestand bevindt en dat er evenwicht moet zijn in de relatie tussen organisatie en omgeving. Als de omgeving verandert,

dan moet een organisatie een beweging doormaken van evenwichtstoestand A naar een nieuwe evenwichtstoestand B waarin de organisatie opnieuw in staat is te voldoen aan omgevingseisen. Het veranderingsproces kan worden bestuurd middels terugkoppelingsmechanismen en interventies. Het gaat om een relatief geordende aanpak. Ordening verlangt de kunst van het voorspellen en beheersen van ontwikkelingen. Om te voorspellen moet er zicht zijn op de relaties tussen oorzaak en gevolg over een langere periode. Het willen voorspellen en verminderen van onzekerheid gaat samen met een streven naar beheersing. Bedrijven kunnen meerdere strategieën volgen om veranderingen te realiseren en een nieuwe evenwichtstoestand te bereiken. In eerdere publicaties heb ik het onderscheid gemaakt tussen ontwerp- en ontwikkelingsbenaderingen (Boonstra, 1991, Boonstra & Van der Vlist, 1996).

Ontwerpen

In de ontwerpaanpak van verandering initieert, stuurt en controleert het topmanagement de veranderingen. Deskundigen vervullen een belangrijke rol in de probleemanalyse, de sturing en de uitvoering van de veranderingen. De aanpak is oplossingsgericht en de besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd met grote invloed van topmanagement. In de besluitvorming staan economische en technische rationaliteiten centraal. De veranderingsmethode is gebaseerd op formele modellen om de complexiteit van de organisatie te reduceren. Er worden algemeen geldende regels en uniforme werkwijzen gehanteerd. Het veranderingsproject is veelal lineair ingericht met een duidelijk begin- en eindpunt en met strakke normen en planningen. De aanpak start veelal met het vaststellen van abstracte doelen en de aandacht is vooral gericht op de gewenste output van de organisatie, het formele transformatieproces en het daaraan gekoppelde informatieproces. Er is weinig aandacht voor het versterken van het leervermogen in de organisatie. Participatie van mensen in de organisatie is problematisch omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen. In de ontwerpaanpak worden veelal machts-, dwang- en expert-strategieën gehanteerd. Voorbeelden van ontwerpgerichte standaardaanpakken zijn Business Process Redesign, Management by Objectives, Total Quality Management, Lean production, ISO-certificering, Team Based Organizations, Time Based Competition, Benchmarking en Balanced Score Card. Het zal geen toeval zijn dat het hier om Amerikaanse terminologie gaat. Het

doet me trouwens denken aan een manager bij een autoproducent die verzuchtte dat hij al deze programma's al eens over zich heen had gekregen... en dat het allemaal niets had uitgemaakt.

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

Het intrigeert mij dat in Nederland in meer dan tachtig procent van de gevallen wordt gekozen voor een ontwerpaanpak van veranderen, terwijl de ervaring leert dat dergelijke aanpakken in meer dan driekwart van de gevallen vastlopen.⁸ Zo moeten er duizenden plannen in laden van bureaus liggen die nooit zijn ingevoerd of geen invloed hebben gehad op het feitelijke kernproces van de organisatie. De ontwerpaanpak leidt dikwijls tot een cascade van veranderingsprojecten die over elkaar buitelen omdat eerdere veranderingen onvoldoende resultaat hebben behaald en er dan maar nieuwe projecten worden gestart. Het gevolg is verwarring en onzekerheid bij betrokkenen, onduidelijkheid over koers van de organisatie en vermindering van motivatie. En als mensen in de organisatie dan uit betrokkenheid met klanten of hun werk zich richten op de uitvoering van het primaire proces en veranderingen juist daarom blokkeren, worden ze beticht van weerstand tegen verandering en bewerkt met implementatieprogramma's. In deze context is het niet vreemd dat sommige adviesbureaus implementeren als hun vak zijn gaan zien. Wat ze daarmee doen, is de scheiding instandhouden tussen problemen, oplossingen en de activiteiten van betrokkenen.

Ontwikkelen

In voorgaande jaren heb ik een ontwikkelingsaanpak bepleit in situaties waarin problematieken nog niet helder zijn, waarin er meerdere perspectieven bestaan op problemen en oplossingen, en waarin de koers van de verandering nog niet geheel duidelijk is (Boonstra, 1991, 1998). De aanpak start met een analyse van problematieken en oplossingsrichtingen door alle betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en de organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van verandering. Deskundigen bieden ondersteuning door het inbrengen van hun ervaring met veranderingsprocessen. Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het procesverloop van de verandering. Het aanreiken van overkoepelende en vernieuwende kaders en processturing door leidinggevendenden en procesdeskundigen is vaak nodig om veranderingen te bewerkstelligen. De benadering is redelijk effectief als het gaat om het realiseren van verbeteringen binnen een bestaande context of als het gaat om problematieken die maatwerk verlangen.⁸ Er is aandacht voor verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag. De rol van de veranderingsmanager is die van facilitator die de veranderingen begeleidt en in het veranderingstraject samen met betrokkenen oplossingen zoekt voor gekende problemen. Het gaat hier veelal om tweede-orde-veranderingen (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). De organisatie verandert van een bekende ongewenste situatie naar een nieuwe gewenste situatie. Er wordt tijdens het veranderingstraject gekeken naar aspecten die deze transitie belemmeren en met behulp van interventies pogen veranderingsmanagers en adviseurs deze barrières weg te nemen.

Voorheen heb ik mij niet zo beseft dat ook de ontwikkelingsaanpak zich in belangrijke mate baseert op uitgangspunten van gepland veranderen. Veelal wordt een fasering gebruikt en worden interventies gepleegd om het veranderingsproces te versoepelen. Omdat veranderingsprocessen vaak grillig en deels onvoorspelbaar verlopen is het noodzakelijk om het procesverloop goed in de gaten te houden en te interveniëren als dat nodig is. Veel wetenschappers en praktijkbeoefenaars gaan meer of minder impliciet uit van een dergelijk perspectief op veranderen en formuleren vanuit hun ervaringen succesvoorwaarden voor verandering. Hoewel de ontwikkelingsbenadering onmiskenbaar effectief is om veranderingen te realiseren, deel ik de kanttekening van Van der Vlist (1993), dat het combineren van de ontwikkelingsbenadering met het stellen van kaders voor verandering kan leiden tot een paternalistische aanpak die het gevaar van manipulatie in zich draagt. De advi-

seur is dan een sociaal ingenieur geworden die het veranderingsproces stuurt en mensen verleidt om deel te nemen.

Korte terugblik en enkele conclusies

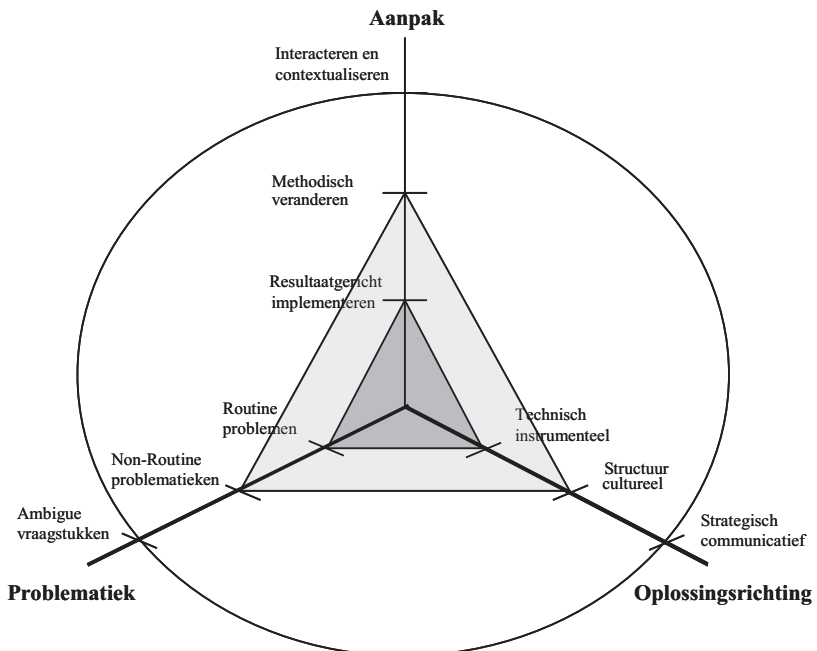
Laat ik het betoog tot nu toe samenvatten. Veel veranderingsprocessen in organisaties lopen vast. Oorzaken worden veelal gezocht in de aard van de strategie, de structuur van de organisatie, de machtsverhoudingen, individueel psychologische factoren en de cultuur van de organisatie. Opmerkelijk is dat de barrières voor verandering vooral worden gezocht in de bestaande organisatie en dat slechts beperkt wordt gekeken naar de problemen die zijn verbonden met de veranderingsaanpak zelf. Volgens mij is het juist de aanpak van het veranderingsproces die invloed heeft op het slagen of falen van veranderingen.

De ontwerpaanpak is mogelijk geschikt als het gaat om technische en instrumentele aspecten waarin problemen en oplossingen bekend zijn. Het gaat om veranderingen van de eerste orde. De adviseur tracht met behulp van standaardmethodieken resultaat te bereiken. Vanuit deze handelwijze is het verklaarbaar dat de oorzaak voor het moeizame veranderen wordt gezocht in de weerbaarheid van structuur en cultuur, onduidelijke strategie of andere aspecten die in het veranderingsproject zijn veronachtzaamd.

Als het om ingrijpende veranderingen gaat waarbij problemen niet eenduidig maar wel kenbaar zijn, en er ideeën bestaan over de oplossingsrichting, dan is de ontwikkelingsaanpak meer succesvol dan de ontwerpaanpak. Het gaat dan veelal om verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag, waarbij samen met de leden uit de organisatie wordt gezocht naar passende oplossingen voor gedeelde problemen. Ook hier is er sprake van geplande verandering waarin de organisatie een transitie doormaakt van een stabiele situatie A naar een stabiele situatie B. Het gaat om tweede-orde-veranderingen waarbij de organisatie inspeelt op de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld. Vanuit dit perspectief is het begrijpelijk dat de problematiek van veranderen wordt verbonden met complexiteit en turbulentie in de organisatie en de haar omringende omgeving. Veranderingen in de omgeving leiden tot instabiliteit en zijn aanleiding om opnieuw een evenwichtssituatie tot stand te brengen tussen organisatie en omgeving. Naarmate de omgeving meer turbulentie en complexiteit kent, is het lastig dit evenwicht in stand te houden en wordt het veranderen problematisch.

LOPEN OVER WATER

In onderstaande figuur wordt het betoog schematisch weergegeven.⁹ Bij bekende problemen en technisch-instrumentele oplossingen past een aanpak van resultaatgericht implementeren, weergegeven door de donkere driehoek. Het gaat om verbeteren binnen een bestaande context. Vanuit deze driehoek worden barrières voor verbetering vooral gezien in de context buiten de driehoek, de weerbaarheid van structuur en cultuur, onduidelijke strategie en onvoldoende methodieken voor verandering. Bij structureel-culturele oplossingen gaat het veelal om maatwerk voor bekende en definieerbare problematieken en wordt er veelal gekozen voor methodisch veranderen. Over dergelijke veranderingen bestaat inmiddels veel kennis. In de figuur zijn deze veranderingen weergegeven door de lichtere driehoek.



Figuur 3: Samenhang van problematieken, oplossingsrichtingen en aanpakken.

Mij boeit nu de vraag wat het betekent voor ons kijken, denken en handelen als we acteren met ambigue vraagstukken en slecht te definiëren problemen, waarbij er sprake is van instabiele situaties en onvoorspelbare interactiepatronen. Het gaat dan niet meer om verbeteringsprojecten of veranderingsprocessen van organisaties, maar om vernieuwingsprocessen waarin actoren uit diverse organisaties zijn betrokken. Het betreft derde-orde-veranderingen waar nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst. Naar mijn idee gaat het dan om strategisch-communicatieve oplossingsrichtingen waarbij actoren met elkaar interacteren, betekenissen construeren en nieuwe contexten creëren. In de figuur is dit weergegeven met een cirkel.

Lerend vernieuwen: spelen met dynamiek en onzekerheid

De ontwerp- en de ontwikkelingsbenadering kennen beide een perspectief van evenwicht en besturing in een traject van een stabiele beginsituatie naar een stabiele eindsituatie. Het gaat om geplande verandering waarin een organisatie eerst wordt ontdooid, dan wordt veranderd, en in de nieuwe situatie weer wordt bevroren. Organisaties zijn dan als bevroren water dat eerst moet worden ontdooid voordat beweging mogelijk is. Het is de vraag of het streven naar evenwicht en besturing voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en verschijnen heel nieuw zijn. In zijn oratie aan deze universiteit stelt mijn collega In 't Veld dat sturen dan vaak meer lijkt 'op het vinden van doorwaadbare plaatsen, dan op een vastbesloten veldtocht ter verwezenlijking van een eerder vastgestelde doelstelling.' (In 't Veld, 1995, p. 29). Met u wil ik nagaan welke mogelijkheden er zijn om vernieuwingsprocessen in gang te zetten in ambigue, complexe en dynamische situaties.

Dynamische omgevingen

Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met complexiteit en dynamiek. Door mondialisering en ontwikkelingen in communicatietechnologie vervagen de grenzen tussen organisaties en hun omgeving. Er is in toenemende mate sprake van organiseren in netwerken en van samenwerken in logistieke ketens. In veel bedrijfssectoren is er schaalvergroting gaande naar multinationaal niveau. Deze

schaalvergroting gaat vaak samen met behoefte aan decentralisatie en zelfsturing op lokaal niveau. Door datanetwerken en nieuwe manieren van communiceren wijzigen de distributiekanaal tussen bedrijven en klanten. Deze ontwikkelingen leiden tot complexe interactiepatronen tussen actoren. Onze westerse samenleving evolueert naar een kennismaatschappij. Er is een toename aan kennis en kennisuitwisseling. Kennis wordt meer multidisciplinair, hetgeen de complexiteit vergroot. Het verwerven, ontwikkelen en toepassen van deze kennis zet vernieuwingen in gang en biedt bedrijfsorganisaties mogelijkheden voor nieuwe producten en diensten. Voor overheidsorganisaties speelt de vraag hoe de kennis van actoren optimaal kan worden betrokken in ontwikkeling van beleid.

In 't Veld (1995) constateert in zijn oratie dat de beleidswereld een onderdeel is van de relevante omgeving van individuele organisaties. Ik deel zijn mening dat beleidsimpulsen vaak tegenstrijdig van aard zijn en leiden tot tegengestelde bewegingen en dynamiek. Als het gaat om het besturen van maatschappelijke ontwikkelingen en de gezaghebbende toedeling van waarden in de richting van de individuele burger en organisaties, zie ik een overgang van politieke sturing naar beïnvloeding van instabiele netwerken waarin overheden en private ondernemingen interacteren. De toename van afhankelijkheden tussen publieke en private organisaties doet grenzen tussen markt en overheid vervagen en leidt tot hybride organisaties die in een spanningsveld opereren tussen het private domein en de publieke sector. Ook internationaal vervagen de grenzen tussen staten door internationale samenwerking en regelgeving, en doordat maatschappelijke vraagstukken zich op mondiaal niveau manifesteren.

In deze dynamische werelden van besturen en organiseren gaat het in toenemende mate om ongestructureerde en ambigue vraagstukken waar een grote diversiteit van actoren met elkaar interacteren en nieuwe werkelijkheden creëren. Mij fascineert de dynamiek van maatschappelijke en organisatorische vernieuwingen en van vernieuwingsprocessen in organisatorische verbanden en netwerken.

Al in de jaren zestig hebben Emery en Trist de dynamische omgeving getypeerd als 'turbulent field' (Emery & Trist, 1965). De dynamiek wordt volgens hen veroorzaakt door interactie tussen actoren in een omgeving die voortdurend in beweging is. Het is als lopen over een water, waaruit golven op onvoorspelbare momenten opstijgen, om daarna weer weg te zakken: waar onder- en bovenstromen zich plotseling vermengen; waar je niet weet waar nieuwe bewegingen en golven ontstaan. Het water is niet bevroren en behoorlijk onstuimig, hetgeen het lopen lastig

maakt. Het is een omgeving waarin de gevolgen van het eigen handelen onvoorspelbaar zijn. De onzekerheid die dit met zich meebrengt kan volgens Emery en Trist alleen overwonnen worden als actoren met elkaar interacteren, houvast zoeken in samenwerking en gezamenlijk waarden en normen definiëren.

Dynamische systemen

Sinds de observaties van Emery en Trist heeft de systeemtheorie zich verder ontwikkeld tot een dynamische systeemtheorie onder andere door impulsen uit de chaos- en de complexiteitstheorie.^{10, 11}

De dynamische systeemtheorie veronderstelt dat het organiseren plaatsvindt in complexe dynamische systemen waarin actoren voortdurend met elkaar interacteren en betekenis geven aan gebeurtenissen. Causale verbanden tussen specifieke acties en uitkomsten verbleken door de complexiteit van interacties door actoren binnen en buiten de organisatie. In deze interacties vervagen de grenzen tussen organisaties en omgevingen. Het systeem produceert en creëert net zo goed zijn omgeving als omgekeerd. Organisatie en omgeving zijn complementair; zij bepalen elkaar. De eenheid van vernieuwing is niet langer de organisatie, maar bestaat uit organisatorische netwerken en hun omgevingen. De diverse netwerken en actoren interacteren met elkaar en vormen zo dynamische systemen op lokaal, nationaal en mondiaal niveau. De interacties kunnen elkaar versterken of verzwakken. In de relaties is sprake van positieve en negatieve feedback. Negatieve feedback zorgt voor herstel van een evenwicht. Positieve feedback versterkt ontwikkelingen waardoor instabiliteit ontstaat. De patronen die zo ontstaan maken de uitkomsten onvoorspelbaar. Deze systeemdynamiek kan volgens Stacey (1996) worden gezien als een voortdurende bron voor vernieuwing. Organisaties, hun omgevingen en de mensen daarbinnen vormen volgens hem een geheel. Veranderingen ontvouwen zich in circulaire patronen van interactie binnen deze complexe systemen van mensen, organisaties en omgevingen. Organisaties bevinden zich tussen grenzen van stabiliteit en instabiliteit. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen. Er ontstaat beweging in een onbekende ruimte met een onbekend doel. Omdat richting en doel niet voorspelbaar zijn, ontstaat er ruimte voor onvoorziene processen, creativiteit en nieuwe vormen van organiseren. Dit kan leiden tot onzekerheid, onenigheid en conflict. Maar juist deze botsende gezichtspunten dragen bij aan creativiteit en vernieuwing.

De vrijheid in richting en aanpak biedt mogelijkheden voor zelforganisatie.¹² 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. Het is de vaardigheid van dynamische systemen om bij veranderingen nieuwe vormen aan te nemen. Deze vormen zijn niet vanuit de omgeving voorgeschreven. Ze ontstaan in interacties tussen personen in organisatie en omgeving. De actoren zijn uit zichzelf actief, organiseren zichzelf en creëren nieuwe interacties waarin vernieuwing kan opbloeien. Chaos en orde zijn in deze opvatting geen tegenstellingen, ze liggen naast elkaar. Zelforganisatie ontstaat als stabiliteit en instabiliteit samengaan. Zelforganisatie betekent dat er vroeg of laat een nieuwe stabiele dynamiek wordt gevonden die evenwel complexer en effectiever is dan de voorgaande. Vanuit instabiliteit ontstaat altijd weer een situatie van stabiliteit als actoren zicht hebben op de dynamiek van het systeem en kunnen ingrijpen in de interactieprocessen. Deze stabiliteit geeft rust, maar is niettemin tijdelijk omdat nieuwe ontwikkelingen en interactiepatronen niet voorspeld kunnen worden en de complexiteit weer toeneemt. Het gaat om begrensde stabiliteit: perioden van stabiliteit wisselen met perioden van instabiliteit. De dynamiek van organisatorische netwerken neemt toe en biedt ruimte voor vernieuwing als

- veel actoren met verschillende gezichtspunten interacteren;
- de mate van interactie tussen actoren hoog is en verschillen zichtbaar zijn;
- snelle informatie en feedback in het systeem rondgaan;
- gevoelens en vooronderstellingen bij vernieuwingen bespreekbaar zijn;
- er een sfeer van veiligheid is om onzekerheden te uiten en te hanteren;
- ruimte wordt geboden aan processen van zelforganisatie.

Managers en begeleiders van veranderingsprocessen kunnen dynamiek in gang zetten door condities te scheppen waarin actoren invulling kunnen geven aan bovenstaande aandachtspunten.

Volgens Zuiderhout (1992) proberen procesbewakers uit de dominante coalitie vaak fluctuaties tegen te houden en stabiliteit te bewaren. Meestal behoort het zittende management tot deze ordehandhavers. Vanuit hun denken in stabiliteit is een afwijking van stabiliteit een fout waarop correctie moet plaatsvinden. Positieve feedbackcycli moeten dan worden afgeremd zodat het evenwicht behouden blijft. Vanuit het dynamisch systeemdenken kunnen afwijkingen de eerste signalen zijn van zelfordening en creativiteit. Positieve feedbackcycli die het systeem uit even-

wicht brengen zouden dan aangemoedigd moeten worden. Dit brengt managers continu in het dilemma wat te doen met afwijkende signalen: corrigeren of versterken. Om de signalen te versterken is bij managers de erkenning nodig dat de toekomst niet te voorspellen valt en dat het heden dusdanig heterogeen, dubbelzinnig en ambigu is, dat daaruit de toekomst kan worden gecreëerd. Zuijderhout (1992) pleit voor interventies waarbij de aard van de veranderingen en verstarringen door betrokkenen worden onderzocht en besproken zodat zij zich van barrières bewust worden en er ruimte komt voor een doorbraak.

Processen van betekenisgeving

Vanuit het perspectief van de dynamische systeemtheorie is het vernieuwen van organisaties verbonden met interacties en het uitwisselen van perspectieven op organiseren. Volgens Weick (1995) vinden deze interacties plaats op basis van betekenissen die individuen geven aan sociale situaties en de wijze waarop ze erover praten. Vernieuwen voltrekt zich dan in interactieprocessen waarin individuen subjectieve betekenissen geven aan het handelen van actoren en de gebeurtenissen die daaruit ontstaan. De interpretatie van gebeurtenissen is sterk afhankelijk van de context waarin de waarneming plaatsvindt. Betekenissen worden volgens Weick pas achteraf gevormd. We kunnen dus alleen begrijpen wat we aan het doen zijn, door te interpreteren wat we eerder hebben gedaan. Betekenis, visie, doel en missie ontstaan uit wat we hebben gedaan en wat we aan het doen zijn. Interactieprocessen zijn daarom alleen te begrijpen als er aandacht is voor de contexten waarin de actoren hun betekenissen hebben gevormd. Het beschouwen van meerdere contexten is waardevol als vraagstukken worden gedefinieerd en vernieuwingen in gang worden gezet. Het gaat dan om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren. In de interactieprocessen proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken en ontstaat er gaandeweg, door dialoog, een gezamenlijke betekenisgeving over vraagstukken en mogelijkheden. De vooronderstelling is dat door het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën de opvattingen en de houdingen van participanten elkaar wederzijds beïnvloeden en een gezamenlijk stelsel van waarden en normen ontstaat.

De rol van betekenisgeving in sociale processen is een van de kernthema's in het sociaal constructionisme.¹³ Het gaat om de zienswijze dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van hetgeen ze ervaren. Deze subjectieve realiteit helpt mensen om te begrijpen, te verklaren en te voorspellen wat er gaande is. In ambigue situaties raken mensen verward omdat een situatie lastig is te begrijpen vanwege meervoudige betekenissen en meerstemmigheid van actoren (McCasky, 1982). Dit vraagt om het sociaal construeren van betekenissen in directe interactie met anderen, waarbij meerdere stemmen ruimte krijgen in dialoog. Vanuit de opvattingen van het sociaal constructionisme speelt de interactie tussen de actoren zich af in een context van de constructies die in eerdere interacties zijn voorgebracht. Het produceren van constructies wordt enerzijds mogelijk gemaakt door hetgeen eerder is geproduceerd en wordt tegelijkertijd daardoor begrensd. De context is in interactie voortgebracht en als het ware gestold tot een referentiekader van waaruit de werkelijkheid wordt begrepen. De gezamenlijke werkelijkheidsbeelden of sociale constructies vormen een door de actoren geconstrueerde realiteit en culturele praktijk waarin de gezamenlijke ervaringen besloten liggen die het handelen richten. De mogelijkheden en begrenzingen van deze geproduceerde context zijn geen vaststaande gegevens. Het meervoudige en pluralistische karakter maakt het mogelijk achterliggende werkelijkheidsbeelden uit te wisselen, te bespreken en bij te stellen. Volgens Van Dijk (1989) zijn methodologische beginselen van het sociaal constructionistisch perspectief vierledig. Ten eerste gaat het om ruimte geven aan de meervoudige werkelijkheidsconstructies van actoren in interactie. Ten tweede is het wenselijk dat samenhangen tussen handelingen, constructies en contexten van actoren uitgewisseld worden. Hierbij is het relevant dat er geen eenduidige en deterministische visie ontstaat hoe de werkelijkheid begrepen zou moeten worden. De samenhangen zijn immers subjectieve beschrijvingen die in interacties zijn voortgebracht. Ten derde gaat het om intersubjectieve productie van contexten waarin actoren actief en direct worden betrokken in interventies. Dit biedt mogelijkheden voor actoren om hun werkelijkheidsbeelden te herconstrueren. Ten slotte moet er ruimte zijn voor interactie en reflectie op het eigen handelen en de constructies die daarmee verbonden zijn. Samengevat gaat het om een proces van wederzijds begrijpen waarin pluriformiteit, meerstemmigheid en doorgaande interacties mensen in staat stellen nieuwe betekenissen te geven aan hun handelen en denken, en aan de complexiteit van het organiseren en de vraagstukken die daarmee zijn verbonden.

Deze opvatting over organiseren heeft consequenties voor vernieuwen in dynamische omgevingen. Bij strategisch vernieuwen worden meerdere actoren bijeengebracht in directe interacties. Het kan bijvoorbeeld gaan om alle niveaus uit één of meerdere organisaties die samenkomen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen, en te leren van de in gang gezette vernieuwing. Gemeenschappelijke probleemervaringen ontstaan in een dialoog van alle betrokkenen over hun perspectieven op de gesignaleerde vraagstukken en de mogelijke oplossingen. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen een centrale plaats. Hierbij kunnen conferentiemethoden en workshops goede diensten bewijzen.¹⁴ Deze organisatiebrede conferenties zijn niet, zoals bij geplande verandering, bedoeld om een vooropgezet doel te bereiken en de neuzen eenzelfde kant op te krijgen. Het gaat erom dat werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld, interactiepatronen worden blootgelegd en in een dialoog van actoren de veranderingen en de systemen van positieve en negatieve terugkoppelingen begrepen kunnen worden. Op basis van deze inzichten en ervaringen kunnen nieuwe handelingspatronen ontstaan die bijdragen aan een verdere dynamiek van vernieuwen (zie ook: Toulmin & Gustavsen, 1996).

Lerend vernieuwen

De combinatie van de dynamische systeemtheorie en het sociaal constructionisme brengt me op het concept van *lerend vernieuwen*. Het gaat me niet om leren veranderen, zoals een recent boek op het gebied van gepland veranderen is genoemd (De Caluwé & Vermaak, 1999). Leren veranderen is meer van toepassing als we anderen het veranderen willen leren of als we zelf willen leren van veranderingen door reflecties achteraf. Dit past bij geplande verandering, want daar gaat het immers om het toepassen en ontwikkelen van een methodische aanpak. Een dergelijke aanpak biedt naar mijn opvatting onvoldoende soelaas als het gaat om ambigue vraagstukken waarmee actoren in organisatorische netwerken worstelen. Waar het mij om gaat is dat bij derde-orde-veranderingen het leren en het vernieuwen samen vallen in een interactief proces van actoren. De afgelopen jaren is een handelingsperspectief zichtbaar geworden dat wortels heeft in de dynamische systeemtheorie en het sociaal constructionisme.¹⁵ Dit perspectief betekent het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin actoren zelf vormgeven aan vernieu-

LOPEN OVER WATER

wingsprocessen. Kern is dat feedbackprocessen zichtbaar worden, dat er ruimte is voor processen van zelforganisatie, dat interactieprocessen tussen actoren op gang komen, dat meerdere stemmen klinken vanuit meervoudigheid en variëteit, dat betekenissen en vooronderstellingen zichtbaar worden, dat in dialoog een gedeelde betekenisgeving ontstaat en gezamenlijke handelingsalternatieven worden ontwikkeld, en dat er processen op gang komen van handelen, reflecteren en leren. In onderstaande opsomming is het perspectief verder uitgewerkt in concrete handelingsmogelijkheden van actoren.

- 1 Organiseren begrijpen als feedbacksystemen met positieve en negatieve terugkoppelingen die de huidige wijze van organiseren in stand houden dan wel in beweging brengen.
- 2 Terughoudend zijn met het geven van eenvoudige oorzaak-gevolg-verklaringen voor problemen in het functioneren en oog hebben voor circulaire feedbackpatronen.
- 3 Negatieve en positieve feedbackpatronen herkennen en bespreken, en zicht krijgen op processen en handelingen die elkaar versterken.
- 4 Ruimte geven aan feedbackprocessen richting instabiliteit waarin mensen ontdekken, handelen en leren, en zo vernieuwingsprocessen op gang brengen.
- 5 Identificeren van ambigue en verwarrende vraagstukken met onduidelijke consequenties en ruimte creëren voor zoekprocessen naar nieuwe mogelijkheden.
- 6 Ruimte nemen om vraagstukken te onderzoeken vanuit meerdere gezichtspunten en een dialoog in gang zetten waarin actoren problematieken verhelderen vanuit meer-voudige perspectieven.
- 7 Niet te snel doelen of oplossingen formuleren of te beperkende criteria vaststellen waaraan oplossingen moeten voldoen.
- 8 Coalities vormen rond ambigue vraagstukken zodat een proces van zelforganisatie op gang komt waarbij bestaande grenzen worden doorbroken.
- 9 Ruimte geven aan zelforganisatie waarin mensen vrijheid hebben van handelen en waarin actoren interacteren vanuit verschillende functies, achtergronden, hiërarchische posities en groepen.
- 10 Eigen regels maken in een proces van zelforganisatie en deze regels durven betwijfelen en bijstellen, zodat achterliggende assumpties begrepen en bijgesteld kunnen worden.
- 11 Gebruik maken van metaforen en scenarioverhalen die uitbeelden en beschrijven hoe personen verschillende betekenissen geven, en zo stimuleren dat nieuwe patronen en betekenissen zichtbaar worden.

- 12 Onderlinge relaties in kaart brengen, erkennen en verhelderen, waardoor dynamiek zichtbaar wordt en de relaties zelf in de vernieuwingen worden betrokken.
- 13 Streven naar transparantie van interactiepatronen omdat systemen voortdurend in beweging zijn en begrijpen dat betrokkenheid bestaat uit tijdelijke en losgekoppelde coalities.
- 14 Denken in termen van interacties, relaties en processen in plaats van 'dingen' en stabiliteit. De organisatie als entiteit heeft plaatsgemaakt voor processen van organiseren.
- 15 Uitwisselen van kennis en ervaringen, interpretaties van gebeurtenissen, persoonlijke gevoelens en ambities, en perspectieven op toekomstige mogelijkheden.
- 16 Stimuleren dat actoren via taal betekenissen uitwisselen en in een 'discours' elkaars interpretaties en opvattingen begrijpen door te balanceren tussen consensus en dissensus.
- 17 Interacties en vernieuwingen plaatsen in lokale contexten omdat werkelijkheidsbeelden zijn verbonden met de situaties waarin actoren deze beelden construeren en gebruiken.
- 18 Ruimte bieden aan meervoudige interpretaties, perspectieven en betekenissen, en stimuleren dat actoren begrijpen hoe betekenissen door anderen zijn geconstrueerd.
- 19 Vermijden van uitspraken over het realiteits- en rationaliteitsgehalte van bepaalde perspectieven omdat daarmee de toelaatbaarheid van bepaalde perspectieven wordt bekritiseerd en begrensd.
- 20 Aandacht geven aan gelijkenissen en verschillen en nagaan welke perspectieven worden gedeeld of verschillend zijn over tijd, situaties en relaties heen.
- 21 Aandacht geven aan verschillen, meer dan aan overeenkomsten, omdat deze verschillen dynamiek tot stand brengen die nodig is voor creativiteit en vernieuwen.
- 22 Behouden van heterogeniteit en variëteit in de interacties en stimuleren om te kijken, te denken en te handelen in termen van meervoudigheid en mogelijkheden.
- 23 Streven naar gedeelde betekenisgeving aan gebeurtenissen, waarin pluriformiteit niettemin blijft behouden, en waarin gezamenlijke actieperspectieven ontstaan.
- 24 Reflecteren op het handelen en de wijze van betekenis geven, zodat theorie en praktijk met elkaar verbonden blijven en actoren bewust stilstaan bij de keuzen die ze hebben gemaakt of gaan maken.
- 25 Elkaar stimuleren in reflecties op ingesleten gedragspatronen en vanzelfsprekendheden door het betwijfelen van achterliggende denkbeelden en assumpties.
- 26 Creëren van tijd, rust en ruimte voor interacties van actoren waarin bestaande contexten kunnen worden verruimd en vooronderstellingen en constructies kunnen worden bijgesteld.

LOPEN OVER WATER

In mijn opvatting richt de begeleider van vernieuwingsprocessen zich primair op het scheppen van condities waarin diffusie van kennis en open dialoog mogelijk is, en waarin leerprocessen tot stand komen. Op dit punt deel ik de mening van Vennix (1998) dat een facilitator iemand is die zich voornamelijk bezighoudt met procedures en het proces. Vennix beschrijft in zijn oratie relevante gedragskenmerken voor deze procesbegeleider: deze dient integer en eerlijk te zijn, communicatief vaardig, uitdrukings- en luistervaardig, en in staat te zijn tot het creëren van een open communicatieklimaat. De procesbegeleider stimuleert een onderzoekende houding, heeft kennis van groepsprocessen en kan omgaan met conflicten. Hieraan wil ik toevoegen dat de procesbegeleider reflectie stimuleert op de denkkaders van de verschillende actoren, herdefinities mogelijk maakt en de relationele definities bespreekbaar maakt van de actoren ten aanzien van elkaar. Niettemin gaat het volgens mij niet alleen om het creëren van een open ruimte en het begeleiden van een proces. Kennis van inhouden helpt om constructies te begrijpen, toe te voegen en overkoepelende constructies aan te reiken. Bovendien ontstaan er in het proces nieuwe inzichten en interacteert de begeleider met de andere actoren in het creëren van nieuwe inhouden en handelingsalternatieven.

Vanuit dit perspectief op *lerend vernieuwen* heb ik recentelijk mensen in een onderzoeks- en adviesbureau voor milieuvraagstukken ondersteund in het zoeken naar nieuwe toekomsten. Het is het perspectief van waaruit ik samen met mijn collega Bennebroek Gravenhorst en andere actoren beweging heb gestimuleerd in een herverzekeringsmaatschappij. Het perspectief is behulpzaam geweest om samen met mijn collega Van de Graaf en actoren uit Amsterdamse buurt- en wijkcentra nieuwe samenwerkingspatronen te ontwikkelen in democratiseringsprocessen in deze stad (Boonstra & Van de Graaf, 1999). Mijn gedachten hierover zijn voor mij redelijk nieuw, verwarrend soms, en nog lang niet uitgekristalliseerd. Het is voor mijzelf ook een proces van vernieuwend leren.

*Vernieuwend leren*¹⁶

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

In 1984 publiceerde Kolb zijn model voor ervaringsleren. Het onderliggende idee is dat leren tot stand komt in een cyclisch proces waarin concrete ervaringen worden gevolgd door het reflectief observeren van deze ervaringen. Vervolgens worden deze reflecties geanalyseerd en verwerkt in nieuwe begrippen en concepten. Op grond hiervan ontstaan keuzen om actief te experimenteren met nieuw gedrag. Dit leidt weer tot nieuwe ervaringen waarop wordt gereflecteerd. Leren is volgens Kolb een oneindig proces; door handelen en reflecteren zijn we in staat tot leren. Het ervaringsleren van Kolb sluit aan bij de gedachten over eerste- en tweede-orde-leren van Argyris & Schön (1978). Van eerste-orde-leren is sprake wanneer er een fout wordt ontdekt en hersteld. Dit eerste-orde-leren is van toepassing bij het verbeteren van het eigen handelen vanuit een eigen arsenaal van kennis en ervaring. Tweede-orde-leren betreft het reflecteren in het handelen zelf door een interactief proces van vragen stellen, uitproberen, al handelend reflecteren en bijsturen. Tweede-orde-leren komt op gang als zich bij routine handelingen verrassingen voordoen, het probleem niet direct duidelijk is en bekende oplossingen niet meer werken. Er wordt gereflecteerd op de eigen ervaringskennis die zo nodig wordt bijgesteld. Dit eerste- en tweede-orde-leren helpt bij het oplossen van bekende problemen en bij het aanpakken van definieerbare problematieken. Het draagt bij aan het professioneel en methodisch handelen bij eerste- en tweede-orde-veranderingen in organisaties. Bij derde-orde-veranderingen, waarin vraagstukken ambigu zijn en vernieuwingsprocessen op gang komen door interacties in organisatorische netwerken, is het onontkoombaar dat ook het leren en handelen op een ander niveau komt en verder gaat dan de bestaande concepten over leren van individuen binnen organisaties.

Bij derde-orde-leren gaat het om 'Reflection-on-reflection-in-action' (Schön, 1983). Het betreft reflecties op het eigen denken, handelen en leren, en op de achterliggende assumpties die hieraan ten grondslag liggen: de wijze waarop je gebeurtenissen observeert en interpreteert, waarop je problemen definieert, waarop je analyseert en conceptualiseert, waarop je acteert en interacteert. Het gaat om het herkennen en opnieuw doordenken van eigen assumpties en handelingspatronen. Schön spreekt in zijn boek *The Reflective practioner* over een reflectieve communicatie van de professional met het materiaal. In processen van *lerend vernieuwen* wordt dit materiaal gevormd door actoren die interacteren en betekenis geven. Reflecties en betekenisgeving komen dan tot stand in directe communicatie en interactie. Mijn visie op *lerend vernieuwen* kent als uitgangspunt dat feedbackprocessen nodig

zijn voor vernieuwing en dat er geen eenduidige werkelijkheid bestaat. In processen van doorgaande interactie worden betekenissen gegeven en sociale werkelijkheden geproduceerd. In deze interacties gaat het niet alleen om het handelen, maar ook om de achterliggende interpretaties van gebeurtenissen, de aannames over posities, de gedachten over mogelijkheden, en de assumpties die hieraan ten grondslag liggen. Om aannames en assumpties zichtbaar te maken gaat het erom feedback toe te staan, te interacteren en met verschillen te werken. Verschillen in handelen en denken leggen processen bloot van betekenis geven, brengen achterliggende assumpties boven water en creëren mogelijkheden voor nieuwe assumpties en handelingspatronen. Er ontstaan cyclische interactie- en feedbackprocessen waarin mensen op eerste-, tweede- en derde-orde-niveau kunnen leren en hun assumpties en handelingsrepertoires kunnen vernieuwen.

Tijdens *lerend vernieuwen* smelten het leren van individuen en het vernieuwen van dynamische systemen samen. Als organiseren wordt gezien als het interacteren van actoren die betekenis geven, assumpties en waarden ontwikkelen, taal gebruiken om te communiceren en te begrijpen, dan ontmoeten organiseren, vernieuwen en leren elkaar in een dynamisch proces. Patronen van interpersoonlijke relaties bieden ruimte voor wederkerige reflecties in het handelen, voor het uitwisselen van blokkerende en stimulerende feedbackpatronen voor vernieuwen en leren, voor het onderzoeken van conflicterende visies en beelden en voor het beschouwen van ambigue vraagstukken en dilemma's. Processen van zelforganisatie bieden ruimte aan vernieuwen en leren doordat zelfdiagnose en reflectie op deze organiseerprocessen deel uitmaken van het handelen. Ambigue vraagstukken, vage doelen en tegengestelde opvattingen stimuleren dat actoren ervaringen en betekenissen uitwisselen, situaties onderzoeken, vooronderstellingen in twijfel trekken en op deze wijze reflecteren en leren. Het continue proces van definiëren en herdefiniëren van het organiseren in ambigue situaties grijpt in op de onderliggende cognitieve structuren van individuen en groepen, op de waarden en normen van actoren in netwerken, en op de handelingsalternatieven die in dit proces ontstaan. Dit zet een proces in gang waarin assumpties en werkelijkheidsbeelden onder druk komen en opnieuw gevormd worden, waarin leermogelijkheden ontstaan en zich nieuwe handelingsrepertoires aftekenen. Niet de uiterlijke kenmerken van de organisatie zijn aangrijpingspunt voor vernieuwen, maar de opvattingen, beelden en vooronderstellingen over het organiseren zelf. Vernieuwingsprocessen en zelforganisatie bie-

den een context voor derde-orde-leren. Dit leren krijgt vorm als de verkregen kennis over de vernieuwingsprocessen wordt verwerkt in nieuwe cognitieve structuren en in de assumpties van actoren over organiseren, vernieuwen en leren. Dit creatieve proces leidt zonder twijfel tot spanningen en conflicten. Het roept emoties op als kwaadheid, angst, verdriet en onzekerheid. Maar juist hieruit ontstaan nieuwe beelden, fantasieën, verlangens en creativiteit die ruimte bieden voor vernieuwen en leren.

Vanuit dit perspectief op vernieuwend leren werk ik samen met docenten en andere actoren in Sioo-leergangen, vormen we nieuwe betekenissen over organiseren, vernieuwen en leren, en ontwikkelen we nieuwe handelingsrepertoires. Deze vernieuwingsprocessen inspireren mij. Het zijn spannende en soms ingrijpende processen die emoties oproepen en tegelijkertijd veel energie geven om nieuwe wegen in te slaan.

Barrières voor vernieuwen en leren

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

Als het gaat om *lerend vernieuwen* en *vernieuwend leren* wil ik niet ontkennen dat er onduidelijkheid bestaat over het strategisch beleid. Deze ambigue situatie is juist aanleiding voor lerend vernieuwen. Evenmin wil ik bagatelliseren dat er culturele vraagstukken spelen, meningsverschillen naar boven komen, machtsprocessen plaatsvinden en individuele onzekerheid ontstaat. Juist het reflecteren op waarden en assumpties en het betwijfelen van het werkelijkheidsgehalte hiervan kan leiden tot onzekerheden en defensiemechanismen.¹⁷ Waar het mij om gaat is dat culturele spanningen, meningsverschillen, machtsprocessen en onzekerheden niet worden gezien als een reactie op een poging tot verandering, maar juist als een bron voor vernieuwing en als onlosmakelijk verbonden met het vernieuwingsproces zelf. Deze invalshoek neemt afstand van het traditionele managementperspectief waarin activiteiten van anderen dan het management worden beschouwd als niet-legitiem gedrag en worden benoemd als weerstand tegen verandering (vgl. Hardy & Clegg, 1996). Het interpreteren van dergelijke verschijnselen als weerstand tegen veran-

dering leidt tot vragen hoe we conflicten kunnen vermijden en weerstand kunnen voorkomen of doorbreken. Het interpreteren van deze verschijnselen als dynamische krachten voor vernieuwing leidt tot vragen hoe barrières bespreekbaar worden, wat het vertelt over de huidige wijze van organiseren en de verschillende opvattingen daarover, welke waarden en ideeën een rol spelen, in welke mate het gaat om zorg, en hoe interactie en dialoog tot stand komen. Het geschetste handelingsperspectief biedt aanknopingspunten om deze vragen te hanteren en ruimte te geven aan dynamiek die bijdraagt aan organiseren, vernieuwen en leren.

Terugblik en samenvatting

Laat ik mijn huidige wijze van kijken samenvatten. Zeventig procent van veranderingen in organisaties bereikt niet het gewenste resultaat. Het mislukken van veranderingsprocessen ligt vooral in de aanpak van de veranderingen en het handelen van actoren. Veel actoren proberen de dynamiek in organisaties en hun omgeving te ordenen en te beheersen. Ze trachten veranderingen planmatig te sturen. Dit heeft weinig zin in een dynamische omgeving vol ambigue vraagstukken. De dynamiek kan ook worden gezien als een voortdurende bron voor vernieuwing. Vanuit dit perspectief bevinden organisaties zich op grenzen van stabiliteit en instabiliteit. In mijn visie op *lerend vernieuwen* veronderstel ik dat ontwikkelingen en vernieuwingen op gang worden gebracht door instabiliteit en dialoog over de spanning die dit met zich meebrengt. In lerend vernieuwen wordt kennis uitgewisseld, onafhankelijk denken gestimuleerd en ruimte gecreëerd om verschillende opvattingen te onderzoeken en alternatieven af te wegen. Er worden gedeelde perspectieven gevormd en gezamenlijke handelingspraktijken ontwikkeld. Organiseren, vernieuwen en leren zijn dan dynamische processen waarin mensen organiseren, interacteren, communiceren en construeren. Zij geven betekenis aan gebeurtenissen en creëren samen nieuwe mogelijkheden. Deze manier van veranderen en vernieuwen kent geen heldere doelen. De wijze van handelen is open. Het gaat om meervoudig kijken naar vraagstukken, uitwisselen van interpretaties, stimuleren van interacties en herdefiniëren van assumpties. Dit leidt tot nieuwe handelingspraktijken die weer uitnodigen tot reflecteren. Vernieuwen en leren vallen dan samen in een proces van lerend vernieuwen. Het is geplande verandering voorbij. Het is als lopen over water.

Op dit terrein van *lerend vernieuwen* is er een enorme behoefte aan kennis en methodieken om ambigue vraagstukken te begrijpen en vernieuwingsprocessen in gang te zetten. In het navolgende wil ik enkele onderzoeksthema's presenteren en ingaan op een methodologie voor onderzoek die aansluit bij het naar voren gebrachte perspectief.

Onderzoeken en leren

Hiervoor heb ik een beeld geschetst van de dynamiek van organiseren, veranderen en leren. Van balanceren tussen stabiliteit en instabiliteit. Van ambigue vraagstukken en vervagende grenzen. Van actoren die interacteren en daarmee betekenis geven en mogelijkheden creëren. Er zijn veel vragen onbeantwoord. Ik doe een poging om enkele onderzoeksthema's te formuleren:

- 1 De achtergronden van de dominante logica van gepland veranderen en de betekenis hiervan voor organiseren, vernieuwen en leren in dynamische sociale systemen.
- 2 De dynamiek van vernieuwen in organisatorische netwerken, de besluitvormingsprocessen die dit stimuleren of afremmen en de politieke processen die vernieuwing op gang brengen of stilzetten.
- 3 Het ontstaan van positieve en negatieve terugkoppelingsprocessen en hun betekenis voor het op gang brengen van strategisch vernieuwen en leren in organisatorische netwerken.
- 4 De condities waaronder mensen macht gebruiken en invloed aanwenden in vernieuwingsprocessen en macht willen combineren om in dialoog gezamenlijke handelingsalternatieven te ontwikkelen.
- 5 De interactieprocessen tussen actoren in dynamische systemen, hoe ze handelen, betekenis geven en reflecteren, en de wijze waarop dit bijdraagt aan vernieuwen en leren.
- 6 De relaties tussen vernieuwing in organisatorische netwerken en de dynamiek in maatschappelijke structuren en waardensystemen, en de betekenis hiervan voor democratisch besturen.

- 7 Het ontstaan van defensiemechanismen vanuit een systeemdynamisch perspectief met aandacht voor psychologische, sociologische en politicologische verklarende modellen en handelingspraktijken.
- 8 De wijze waarop professionals leren en acteren in verwarrende, ambigue en conflicterende situaties door tegelijkertijd te reflecteren op de context, hun handelen en hun assumpties over de werkelijkheid.
- 9 De wijze waarop we kennis ontwikkelen over organiseren, vernieuwen en leren in dynamische sociale systemen.

De werkelijkheid van organiseren, vernieuwen en leren is nogal onstuimig. Het is een wereld van sociale systemen in actie, waarbij relaties spelen tussen theorie en praktijk. De vraag die ik me nu stel is hoe we deze werkelijkheid kunnen kennen en hoe deze wereld hanteerbaar is.

Traditioneel academisch onderzoek

Naar mijn stellige overtuiging is traditioneel academisch onderzoek onvoldoende in staat om kennis te genereren over deze dynamische werkelijkheid. Dit onderzoek laat zich leiden door traditionele waarden van objectiviteit in dienst van wetenschappelijke zuiverheid. Het is de taak van de onderzoeker om onafhankelijk van het object gegevens te verzamelen en te interpreteren en de resultaten om te vormen tot een wetenschappelijke theorie. De inzichten uit de theorie kunnen na verloop van tijd gebruikt worden door managers en adviseurs die zich met vernieuwen bezighouden. Het gebruik van deze theorieën in de praktijk zou kunnen leiden tot een toets van de theorie, niettemin leidt het gebruik zelden tot het in twijfel trekken van de theorie of tot nieuwe kennis over vraagstukken in de werkelijkheid. Mijn belangrijkste bezwaar tegen deze vorm van onderzoek is dat het de relaties ontkent tussen onderzoeker en het empirisch object. Of zoals Van Beinum, Faucheux en Van der Vlist het zo kernachtig formuleren: 'Het object is tevens subject: het praat terug' (...). (Van Beinum, Faucheux & Van der Vlist, 1996, p. 181). De ambigue en veranderlijke wereld waarin dynamische systemen opereren is niet te doorgronden vanuit een afstandelijke en puur beschouwende positie.

Toegepast onderzoek

Ook toegepast onderzoek is naar mijn mening onvoldoende toegerust om nieuwe kennis te genereren over dynamische sociale systemen. Toegepast onderzoek is geworteld in het model van technische rationaliteit en geplande verandering. In dit model bestaat de veranderpraktijk uit instrumentele of methodische toepassing van wetenschappelijke kennis en technieken. De wetenschapper ontwikkelt kennis en technieken die door praktijkbeoefenaren worden toegepast. De wetenschapper ontwikkelt deze technieken los van het object en streeft naar objectieve en cumulerende kennis. De praktijkbeoefenaren kunnen beschikken over tastbare en reproduceerbare technieken die zijn ontleend aan onderzoek. Deze technieken zijn variabel en kunnen afhankelijk van de situatie worden ingezet. De praktijkbeoefenaar gebruikt zijn kennis om te beslissen welke technieken het beste bij de beoogde resultaten passen. Het handelen staat dan ten dienste van het doelgericht implementeren van veranderingen. In toegepast onderzoek gaan onderzoek en praktijk met elkaar een relatie aan waarin de professionele onderzoekers theoretische inzichten en toepasbare technieken aanleveren, en professionele praktijkbeoefenaars de onderzoekers voorzien van nieuwe problemen en toetsingen van de technieken in de praktijk.¹⁸ Schön heeft van dit onderzoeksmodel een beeld gegeven van een hoogland met uitzicht op het moeras. Ik citeer: 'Op het hoogland kunnen problemen worden opgelost met behulp van beproefde theorieën en technieken. In het moerasige laagland zijn problemen wanordelijk, verwarrend en beperkt vatbaar voor technische oplossingen. De ironie wil dat problemen van het hoogland ernaar tenderen om van relatief weinig belang te zijn voor mens of maatschappij, hoe groot hun technisch belang ook kan zijn. De meest fundamentele problemen echter komen uit het moeras. De professional wordt geconfronteerd met een keuze. Zal hij vertoeven op de vaste bodem waar hij vrij eenvoudig, volgens strenge normen, onbelangrijke problemen kan oplossen, of zal hij afdalen in het moeras van cruciale problemen en niet-streng gereguleerd onderzoek?' (Schön, 1990, p. 13-14).

Mijn keuze is om af te dalen in het moeras, waar het lopen over water al helemaal onmogelijk is. Toegepast onderzoek veronderstelt dat de uit de praktijk gestelde problemen gekend kunnen worden en dat de doelen over een langere tijdsperiode consistent en weinig ambigu zijn. Als het echter gaat om dynamische systemen, ongekende en ambigue vraagstukken, en interactieprocessen tussen actoren die ver-

nieuwen en leren, dan is dit onderzoeksmodel ontoereikend, hoe zinvol het model ook kan zijn voor meer stabiele situaties en voor geplande verandering van organisaties.

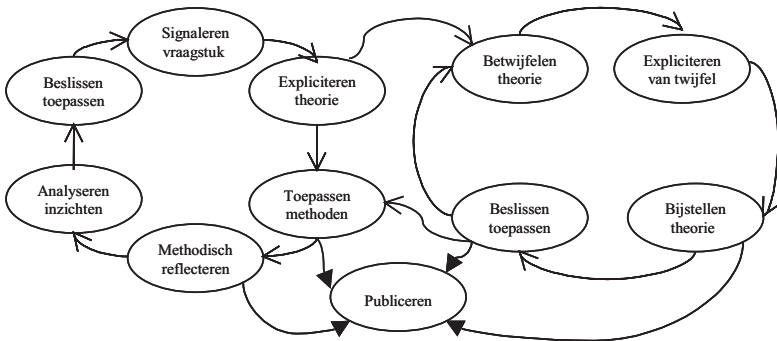
Reflectief handelingsonderzoek

In mijn visie op de werkelijkheid beschouw ik actoren als kennisdragers en ervaringsdeskundigen die keuzen maken hoe ze handelen. In dit handelen ontwikkelen we kennis in interactie met anderen. In dynamische systemen interacteren onderzoekers en onderzochten. In deze interacties geven we betekenis aan gebeurtenissen en interpreteren we de werkelijkheid die door gezamenlijk handelen onderhevig is aan vernieuwing. De relatie tussen onderzoekers en onderzochten is gebaseerd op gelijkwaardigheid, gezamenlijke betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. We maken samen keuzen voor de vertrekpunten van het onderzoek, de context van de vernieuwing, de achterliggende assumpties en de methoden die worden gehanteerd. Deze keuzen komen tot stand en worden bijgesteld gedurende de interacties tijdens het proces van organiseren, vernieuwen en leren. Van Beinum, Faucheaux en Van der Vlist (1996) spreken in dit verband van actieonderzoek. Het begrip actieonderzoek vind ik verwarrend vanwege de vele betekenissen die hieraan worden gegeven.¹⁹ Liever spreek ik van reflectief handelingsonderzoek omdat kennis wordt gegenereerd in een interactieproces waarin actoren handelen, reflecteren op hun handelen en stilstaan bij de wijze waarop ze leren en nieuwe kennis genereren.

Reflectief handelingsonderzoek is gericht op actie, reflectie en kennisgeneratie. Het gaat om het begrijpen van ambigue vraagstukken, het op gang brengen van interactieprocessen en het gezamenlijk zoeken naar handelingsalternatieven om vraagstukken te kunnen hanteren. En het gaat het om kennisgeneratie en theorieontwikkeling over processen van vernieuwen en leren. Het is mij onvoldoende als de kennis alleen beschikbaar blijft voor de actoren in het proces zelf. Het moet mogelijk zijn om opgedane kennis en leerervaringen betekenisvol te maken voor anderen. Het vernieuwingsproces wordt in al zijn aspecten gecommuniceerd, waarbij aandacht wordt gegeven aan de context van het onderzoek, de verschillende stemmen die zich hebben laten horen, de conflicten en spanningen die zich hebben voorgedaan, de perspectieven en reflecties van actoren op hun handelen en hun achterliggende assumpties. Het betekent ook dat de theoretische vooronderstellingen en

vertrekpunten expliciet worden gemaakt, evenals de hulpmiddelen en methodieken die zijn gehanteerd. Het publiceren en presenteren is naar mijn mening een essentieel onderdeel van communiceren, expliciteren, reflecteren en interacteren met actoren in het onderzoeksproces en met vakgenoten. In hun reflecties op actie-onderzoek stellen Eden en Huxham (1996) dat het ontwikkelen van theorieën plaatsvindt in een incrementeel en cyclisch proces.²⁰ Dit proces kent naar mijn idee de volgende activiteiten:

- 1 Signaleren van ambigue vraagstukken.
- 2 Expliciteren van vertrekpunten contexten en theoretische assumpties.
- 3 Toepassen van methodieken en inzichten in het handelen.
- 4 Methodisch reflecteren op effecten van het handelen.
- 5 Analyseren en conceptualiseren van nieuwe inzichten.
- 6 Beslissen tot het toepassen van nieuwe inzichten in het handelen.
- 7 Publiceren over ervaringen.



Figuur 4: *Reflectief handelingsonderzoek als dubbele lus.*

Deze eerste cyclus wordt verbonden met een tweede cyclus die bestaat uit:

- 1 Betwijfelen van eerdere theoretische vooronderstellingen en assumpties.
- 2 Expliciteren van de twijfel en de achtergronden hiervan.
- 3 Bijstellen van eerdere theoretische vooronderstellingen en methoden.
- 4 Beslissen tot het toepassen van nieuwe vooronderstellingen.
- 5 Publiceren over ervaringen.

Onderzoeken en leren op universiteiten

In het verlengde met hetgeen ik tot nu toe naar voren heb gebracht, wil ik enkele woorden wijden aan onderzoeken en leren aan universiteiten.

In het begin van mijn verhaal heb ik vastgesteld dat er tussen beleids- en organisatiewetenschappen weinig systematische relaties bestaan. Gelet op de ambigue vraagstukken in de wereld van beleid, organisatie en bestuur, is samenwerken meer nodig dan ooit. In het voorgaande heb ik betoogd dat organisatiewetenschappen kunnen bijdragen aan vernieuwingsprocessen in organisaties en aan het hanteren van ambigue vraagstukken in organisatorische netwerken. Organisatie- en beleidswetenschappen kunnen elkaar verrijken als het gaat om besluitvormingsvraagstukken en machtsprocessen in netwerken, om conflicten en politieke processen, om vormen van zelforganisatie en democratisch bestuur. Samenwerking kan een krachtige impuls geven aan onze kennis over dynamiek van sociale systemen, over leerprocessen in netwerken en over organisatorische en maatschappelijke vernieuwing.

Naar mijn mening verlangt de huidige maatschappelijke en organisatorische complexiteit samenwerking vanuit meerdere disciplines. Sociologie draagt kennis aan over maatschappelijke ontwikkelingen, machtsprocessen en vormen van institutionalisering. Communicatiewetenschappen geeft zicht op de betekenis van informatie- en communicatietechnologie en op manieren van communiceren. Pedagogische wetenschappen leveren kennis over leerprocessen van individuen en groepen. Psychologie werpt licht op dynamische processen als groepen interacteren en op het nut van conflicten in organisaties, zoals mijn collega De Dreu (1999) hier in zijn oratie naar voren heeft gebracht. Collega's bij Economie verdiepen zich eveneens in veranderende organisaties en dynamische systemen; het is met hen prettig samenwerken. Het wordt tijd om krachten te bundelen, meer dan tot nu toe het geval is.

Dan het leren. Mijn ervaring is dat professioneel leren ontstaat in handelen en reflecteren. Het gaat om kijken, denken, doen, en het reflecteren hierop. De leertrajecten van Sioo dragen effectief bij aan het professionaliseren van praktijkbeoefenaars, mede omdat ze zijn gebaseerd op actiegericht en reflectief handelen waarbij onderliggende assumpties zichtbaar worden. Het lijkt me zinvol als in universiteiten meer aandacht wordt gegeven aan de koppeling tussen handelen, leren en onderzoeken. Praktisch handelen kan dan worden verbonden met reflecteren op dit

handelen en de gehanteerde vooronderstellingen. In het licht van mijn betoog wordt het steeds minder zinnig om mensen routine-oplossingen aan te leren en ze te leren om kennis en methodieken toe te passen in relatief bekende situaties. Aan de andere kant draagt eenzijdige nadruk op analyseren, theoretiseren en reflecteren te weinig bij aan het professioneel handelen en het zelfstandig leren. Bij leren in dynamische situaties met ambigue vraagstukken gaat het om het verbinden van meervoudig kijken, handelen en reflecteren in maatschappelijke en organisatorische contexten. Het inspireert me om hieraan te werken met studenten, vakgenoten en mensen uit de praktijk.

Dames en heren, als het gaat om organiseren, vernieuwen en leren zijn er nog veel patronen onbegrepen. In processen van veranderen en vernieuwen blijf ik me keer op keer weer verwonderen. Het is als lopen over water, waarbij het water niet bevroren is. Het is als het waden door een moeras. Er zijn grenzen aan wat we begrijpen. De komende jaren wil ik eraan bijdragen dat we meer gaan begrijpen van vernieuwingsprocessen in organisatorische verbanden opdat we de daarin aanwezige dynamiek weten te benutten voor maatschappelijke en organisatorische vernieuwing.

Dankwoord

Aan het eind gekomen van deze rede wil ik enkele woorden van dank uitspreken.

De leden van het College van Bestuur, de leden van het Bestuur van Sioo en de leden van het Curatorium van deze leerstoel dank ik voor het in mij gestelde vertrouwen om me aan deze universiteit als hoogleraar te benoemen. Ik zal mij blijven inzetten om bij te dragen aan kennisontwikkeling en vernieuwing in het organiseren, veranderen en leren.

Hooggeleerde In 't Veld, beste Roel,

Een bijzonder woord van waardering wil ik richten tot jou. De ruimte en het vertrouwen dat je me geeft, maakt dat ik het niet kan laten nieuwe initiatieven te nemen. Je bent een van die bijzondere leiders die durft los te laten, ook als de context dynamisch is. Met je enorme energie heb je een niet te onderschatten bijdrage gele-

LOPEN OVER WATER

verd aan professionalisering van Sioo. Ik verheug me op onze voortgaande samenwerking.

Hooggeleerde Van der Vlist, beste René,

Je hebt aan het begin gestaan van mijn wetenschappelijke loopbaan. Veel van je gedachtegoed heb ik me eigen gemaakt. Ik hoop dat we elkaar nog velen jaren kunnen verrijken met gedachten en ideeën zoals we dat geregeld doen tijdens onze wandeltochten door het Nederlandse landschap.

Geachte collega's en docenten van Sioo,

Ik ken weinig plaatsen waar zo fundamenteel wordt nagedacht over organiseren, veranderen en leren. De afgelopen jaren heb ik enorm veel geleerd van de samenwerking in leergangen, in het onderzoek en tijdens vernieuwingsprocessen waarin Sioo zich ontwikkelt. Zonder twijfel blijven we elkaar de komende jaren stimuleren. Ik kijk daar zeer naar uit.

Geachte collega's van Bestuurskunde, Politicologie en Amsterdamse School,

Uit de aanhef kan de betekenis worden ontleend dat we in dynamische en ambigue situaties ons werk doen. Zoals jullie in deze rede hebben kunnen horen, vormt dit een bron voor vernieuwing die tot stand komt door interactie en uitwisseling. De interactie met jullie ervaar ik als vernieuwend. Dank daarvoor.

Geachte collega's van de Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen,

De grenzen tussen organisaties vervagen en complexiteit neemt toe. In deze rede heb ik gepleit voor verregaande samenwerking tussen diverse disciplines. Ik hoop onze samenwerking voort te zetten en verder uit te bouwen.

Beste Kilian en Renate,

Het samen in gang zetten van onderzoek naar verandering, het samen begeleiden van studenten en het samen schrijven van artikelen in huisjes in het bos, heeft me de afgelopen jaren veel plezier gegeven. Het begeleiden van jullie promotieonderzoeken ervaar ik als rijkdom in mijn werk.

JAAP J. BOONSTRA

Beste praktijkbeoefenaars en leden van organisaties in vernieuwing,

U bent hier vanwege de reis die we samen hebben gemaakt in organisatieveranderingen en professionele ontwikkeling. De gedachten die ik hier heb verwoord komen voort uit onze reiservaringen. Zonder deze ervaringen die ik samen met u heb opgedaan, zou ik hier nu niet staan.

Lieve Tjessa en Len,

Samen spelen en pret maken vinden jullie belangrijker dan mijn denken en leren in mijn werk. Waarschijnlijk hebben jullie gelijk, ook al omdat in het samenspel met jullie voor mij enorm veel leerervaringen zitten verborgen.

Lieve ouders,

Het verheugt me dat jullie allebei deze gebeurtenis mogen meemaken. Door jullie opvoeding en steun ben ik geworden wie ik ben. Daar ben ik jullie zeer dankbaar voor.

Ten slotte Frank,

Ten onrechte als laatste. Meer dan twintig jaar ben je mijn geliefde, mijn steun en toeverlaat. We bestrijden elkaar soms in woord en gebaar, en brengen kleur aan. Juist dit bevordert creativiteit en vernieuwing. Je relativiserende humor maakt dat ik blijf reflecteren op wat ik doe. Zonder zo'n goede basis zou ik mijn werk met minder plezier doen.

Ik heb gezegd.

Noten

- 1 Roel In 't Veld, Maarten Hajer, Gerhard Smid, Ad Boer, Marianna Kranenburg, Peter Paul Kerpel en Saskia Cortlever wil ik bedanken voor hun commentaar op een eerdere versie van deze tekst.
- 2 Deze gegevens zijn gebaseerd op analyse van casebeschrijvingen die zijn opgesteld door 210 deelnemers aan postdoctorale leergangen over management van verandering en op een recent uitgevoerd survey-onderzoek bij 392 respondenten in 93 Nederlandse organisaties. Zie ook Bennebroek Gravenhorst, Werkman & Boonstra, 1999.
- 3 Deze uitspraak is gebaseerd op een publicatie van Bashein, Marcus & Riley (1994) over BPR trajecten en een onderzoek van Beer, Eisenstat & Spector (1990) naar strategische vernieuwing. In een publicatie in *Fortune* uit 1998 wordt gesteld dat 90% van veranderingsprocessen tijdens de implementatie vastlopen.
- 4 Er bestaan uitgebreide overzichten van interventiemethoden, zoals Beer, 1980; Beer & Walton, 1987; French & Bell, 1999; Gerrichhausen, Kampermann & Kluytmans, 1994 en De Caluwé & Vermaak, 1999.
- 5 Het onderzoek is verricht door deelnemers in postdoctorale leergangen van Sioo. Zij hebben de data verzameld in hun organisatie en zijn met de gegevens aan de slag gegaan om problemen met veranderen in hun organisatie bespreekbaar te maken. Aanvullende data-analyses zijn uitgevoerd door Renate Werkman. De gegevens zijn geïnterpreteerd in gesprekken tussen Renate Werkman, Kilian Bennebroek Gravenhorst en mijzelf en getoetst bij deelnemers. Zie ook Bennebroek Gravenhorst, Werkman & Boonstra, 1999.
- 6 De methodiek is ontwikkeld door Kilian Bennebroek Gravenhorst in het kader van zijn promotieonderzoek en toegepast als hulpmiddel voor feedback in veranderingsprocessen binnen zes organisaties. In zijn proefschrift dat deze zomer verschijnt, wordt de methodiek uiteengezet.
- 7 Zie voor strategische verandering onder andere Porter, 1985; Ansoff & McDonnell, 1990; Kottler, 1991; Johnson & Scholes, 1993; Pettigrew, Ferlie & McKee, 1994. Voor organisatieverandering onder andere Conner, 1992; Doppler & Lauterburg, 1996; Kotter, 1996. Veel van deze boeken presenteren een 'one best way' voor verandering. Nederlandse boeken over veranderingsmanagement zijn meestal genuanceerder, zoals Otto & De Leeuw, 1994; Boonstra, Steensma & Demenint, 1996; Mastenbroek, 1991, 1997; De Caluwé & Vermaak, 1999. Zij houden meer rekening met dilemma's en de meervoudige context van veranderen en bepleiten een aanpak die aansluit bij specifieke probleemsituaties.
- 8 Deze gegevens zijn gebaseerd op analyses van veranderingsprocessen door directieleden, staffunctionarissen, lijnmanagers en adviseurs in 240 organisaties. Uit analyse bleek dat in 84% van de organisaties overwegend een ontwerpaanpak werd gevolgd. Meer dan

driekwart van deze aanpakken liep vast of behaalde niet de beoogde resultaten door gebrek aan draagvlak, ontoereikende oplossingen, onvoldoende steun van management en te weinig aandacht voor invoering. In 16% van de organisaties is meer een ontwikkelingsaanpak gekozen. Hiervan is eenderde vastgelopen of verwaterd. In tweederde van deze gevallen hebben klanten positieve effecten ervaren en zijn er verbeteringen gerealiseerd in de kwaliteit van de organisatie en de arbeid.

- 9 De gedachten achter deze figuur zijn ontsprongen in een boeiende conversatie met mijn collega Gerhard Smit bij Sioo. Door mijn interpretatie zijn context en betekenisgeving echter gewijzigd, waardoor er een nieuw inhoudelijk beeld is ontstaan.
- 10 Zie ondermeer Prigogine & Stengers, 1984; Gleick, 1987; In 't Veld, Schaap, Termeer & Van Twist, 1991; Stacey, 1996; Zuijderhout, 1992; Peters & Wetsels, 1997.
- 11 Ik deel niet de mening van Burell (1996) dat we moeten uitkijken voor chaos- en complexiteitstheorieën omdat, zo stelt hij, deze theorieën ons vertellen dat het mogelijk is om ingrijpende veranderingen te begrijpen, te verklaren en te beheersen door gebruik van mathematische modellen. Naar mijn idee leveren deze theorieën juist relevante inzichten om vernieuwingen in gang te zetten. Het gaat er niet om met behulp van systeemodynamica chaos te verklaren om deze te beheersen, maar om beweging te stimuleren. Het sociaal constructionisme pleit voor meervoudigheid en variëteit als bron voor vernieuwing, hetgeen volgens mij wezenlijk is voor de uitwisseling van inzichten en de ontwikkeling van kennis.
- 12 Zelforganisatie is niet hetzelfde als zelfsturende teams of democratie. Een zelfsturend team of democratische groep functioneert veelal zonder formele hiërarchie. Zelforganisatie kan ontstaan in een hiërarchie, een bureaucratie of een dictatoriaal regime. Zelforganisatie is een ongeregeld patroon van samenwerking en interactie en kan vele vormen aannemen.
- 13 Het sociaal constructionisme is volgens Bouwen (1994) een denkkader dat is samengesteld uit inzichten uit de wetenschapsfilosofie, de taalfilosofie, interpretatieve tradities in de sociale wetenschappen en de antropologie. Het heeft haar fundament in de sociologie (Berger & Luckmann 1967) en de psychologie (Gergen, 1982). In de organisatiewetenschappen is dit perspectief uitgewerkt door onder meer Alvesson & Deetz, 1996; Bouwen, 1994; Burell, 1996; Hosking & Morley, 1991; Van Dijk, 1989; Van Dongen, De Laet & Maas, 1996 en Whipp, 1996. In de beleidswetenschappen zijn gezichtspunten uit het sociaal constructionisme terug te vinden in analyses van beleidsdialogen, cultuuranalyses en interactieve beleidsontwikkeling (Yanov, 1996; Hajer, 1995, 1999). De toepassing van dit gedachtegoed lijkt in de beleidswetenschappen overigens verder ontwikkeld dan in de organisatiewetenschappen. Dit is wellicht verklaarbaar uit het feit dat in de beleidsontwikkeling al langer wordt geworsteld met ambigue vraagstukken en netwerken van actoren die met elkaar interacteren. Het betekent dat de bedrijfswetenschappen op dit punt kunnen leren van de kennis en methoden in de beleidswetenschappen.

- 14 De laatste tijd is er in de organisatiekunde veel aandacht voor conferentiemethodieken, bijvoorbeeld door Weisbord, 1992; Jacobs, 1994; Bunker & Alban, 1997; De Caluwé, 1997; Van Nistelrooij, 1999. Over het algemeen worden deze conferenties gebruikt om een vooraf gesteld doel te realiseren. Conferenties worden dan gebruikt als grootschalige interventies binnen organisaties door een dominante coalitie om een geplande verandering te realiseren. Naar mijn mening gaat het dan niet om een democratisch proces, maar eerder om een verleidingsstrategie om meegaandheid met de verandering te bewerkstelligen. In Zweden is uitgebreid geëxperimenteerd met democratische dialoog in organisatorische netwerken waarbij het ging om het op gang brengen van democratiseringsprocessen in organisatorische netwerken. Zie hiervoor Gustavsen, 1992; Van Beinum, 1992 en Toulmin & Gustavsen, 1996.
- 15 Waardevolle bijdragen aan dit handelingsperspectief zijn geleverd door onder andere Bouwen, 1994; Bouwen & Steyaert, 1990; Van Dijk, 1989; Van Dongen, De Laat & Maas, 1996; Hoebeke, 1996; Hosking & Morley, 1991; In 't Veld, 1997 en Stacey, 1996.
- 16 De gedachten over vernieuwend leren zijn ontstaan in stimulerende interacties met mijn collega's bij Sioo. De eerste conversaties hierover, kort na mijn start bij Sioo, waren confronterend omdat ik mij met een schok realiseerde dat ik in de universitaire wereld al twintig jaar met plezier en succes onderwijs gaf, en al die tijd nooit met collega's heb stilgestaan bij het leren van volwassenen en professionals.
- 17 Deze onzekerheden en defensiemechanismen voor veranderen en leren zijn door Argyris prachtig beschreven in zijn boek *Overcoming organizational defenses* (Argyris, 1990). Ook Weick & Wesley (1996) hebben aandacht voor barrières in organisatorisch leren en het faciliteren hiervan. Stacey (1996) beschrijft in zijn boek *Strategic management and organizational dynamics* defensieve routines en mogelijkheden om hiermee om te gaan.
- 18 Deze visie op onderzoek komt overeen met het beeld van actieonderzoek dat onder andere wordt gegeven door Den Hertog & Van der Sluis, 1995; French & Bell, 1999 en Van der Zwaan, 1990. Naar mijn mening is hier niet zozeer sprake van actieonderzoek als wel van toegepast onderzoek ten dienste van gepland veranderen van organisaties.
- 19 Actieonderzoek is een verwarrend begrip. Het kan gaan om het ondersteunen van actiegroepen met wetenschappelijk gelegitimeerde resultaten en argumenten (actie door onderzoek), het toepassen van wetenschappelijke kennis bij praktijkproblemen (actie met onderzoek), het ontwikkelen van wetenschappelijke kennis over actie (onderzoek over actie) of om kennisgeneratie in een interactieproces van actoren (onderzoek in actie). Zelf spreek ik daarom liever over reflectief handelingsonderzoek.
- 20 Van Strien (1986), Van Eynatten (1993) en Van Aken (1994) hebben eerder ook een dubbele lus voorgesteld voor het uitvoeren van praktijkonderzoek. De hier beschreven lus geeft meer aandacht aan het expliciteren van theoretische assumpties, de ontwikkeling van nieuwe kennistheorieën en het publiceren daarover.

Literatuur

- Aken, J.E. van (1994) Bedrijfskunde als ontwerpwetenschap. De regulatieve en de reflectieve cyclus. *Bedrijfskunde*, 66 (1), 16-26.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (1996) Critical theory and postmodernist approaches to organizational studies. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Ansoff, H.I. & Mc Donell, E.J. (1990) *Implanting strategic management*. 2nd. ed. New York: Prentice Hall.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bashein, M.L., Marcus, M.L. & Riley, P. (1994) Business Process Reengineering: Preconditions for success and failure. *Information Systems Management*, 9 (2), 24-31.
- Beer, M. (1980) *Organizational Change and Development. A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Beer, M. & Walton, A.E. (1987) Organization Change and Development. *Annual Review of Psychology*, (38), 339-367.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., Spector, B. (1990) *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard.
- Beinum, H.J.J. van (1990) *Over participatieve democratie*. Leiden: Leiden University Press.
- Beinum, H.J.J. van (1993) The kaleidoscope of workplace reform. In: F. Naschold, R.E. Cole, B. Gustavsen & H. van Beinum (eds.) *Constructing the new society*. Assen: Van Gorcum.
- Beinum, H.J.J., Faucheux, C. & Van der Vlist, R. (1996) Reflections on the epigenetic significance of action research. In: S. Toulmin & B. Gustavsen (eds.) *Beyond theory. Changing organizations through participation*. Amsterdam: John Benjamins.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.M. & Boonstra, J.J. (1999) The change capacity of organizations: General assessment and exploring nine configurations. In: L. Munduate & K.M. Bennebroek Gravenhorst (eds.) *Power dynamics and organizational change*. Leuven: EAWOP.
- Berger, P.L. & Luckmann, Th. (1967) *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. London: Allen Lane.
- Boonstra, J.J. (1991) *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan veranderingsprocessen*. Utrecht: Lemma.
- Boonstra, J.J. (1998) Invloed, leiderschap en verandering. In: H. Kuipers, C. Midden & H.O. Steensma (red.) *Wie is aan zet? Het veranderen van individuen, groepen en organisaties*. Maarssen: Elsevier.

LOPEN OVER WATER

- Boonstra, J.J., Demenint, M.I. & Steensma, H.O. (1989) *Organiseren en veranderen in een dynamische wereld. Begeleiden van veranderingsprocessen in organisaties*. Utrecht: Lemma.
- Boonstra, J.J. & Van de Graaf, H. (1999) The paradox of democracy in a cosmopolis. *Concepts & Transformations*, 4 (3), 423-448.
- Boonstra, J.J. & Steensma, H.O. (1996) Succesvol veranderen van organisaties. In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma & M.I. Demenint (red.) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Maarssen: Elsevier.
- Boonstra, J.J. & Van der Vlist, R. (1996) Begeleiden van veranderingsprocessen. In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma & M.I. Demenint (red.) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Maarssen: Elsevier.
- Bouwen, R. (1994) Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. Een sociaal constructionistische methodologie voor organisatieverandering. *Gedrag & Organisatie*, 7 (6), 367-387
- Bouwen, R. & Steyaert, C. (1990) Een toepassing van management of meaning. Het ontwikkelen van een 'common script' als opdracht voor het leiden van organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 3 (5), 443-460.
- Bruin, H. de, Ten Heuvelhof, E. & In 't Veld, R.J. (1998) *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. Schoonhoven: Academic Service.
- Bunker, B.B. & Alban, B.T. (1997) *Large group interventions. Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Burell, G. (1996) Normal science, paradigms, metaphors, discourses and genealogies of analysis. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Caluwé, L. de (1997) *Veranderen moet je leren. Een evaluatiestudie naar de opzet en effecten van een grootscheepse cultuurinterventie met behulp van spelsimulatie*. Den Haag: Delwel.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (1999) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Conner, D.R. (1992) *Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (1995) *Ontwerp en invoering. Strategieën voor organisatieverandering*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993) *Organization development and change*. Minneapolis, MN: West Publishing.
- Dijk, N.M.H. van (1989) *Een methodische strategie van organisatieverandering*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam. Delft: Eburon.
- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de & Maas, A.J.J.A. (1996) *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1996) *Change management. Vormgeven aan het veranderingsproces*. Amsterdam: Addison Wesley.

- Doorn, J.A.A. (1986) Beleidsanalyse en organisatieleer: een poging tot vergelijking en verbinding. *Beleid & Maatschappij*, 1, 3-19.
- Dreu, C. de (1999) *Conflicten in organisaties. Wat hebben we eraan en wat moeten we ermee?* Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossiuspers.
- Eden, C. & Huxham, C. (1996) Action research and the study of organizations. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Emery, F.E. & Trist, E.L. (1965) The causal texture of organizational environment. *Human Relations*, 18 (1), 21-32.
- Eynatten, F.M. (1993) *The paradigm that changed the workplace*. Assen: Van Gorcum.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1999) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for organizational improvement*. 6th. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fruytier, B.G.M. (1994) *Organisatieverandering en het probleem van de baron van Münchhausen*. Delft: Eburon.
- Gergen, K.J. (1982) *Towards the transformation of social knowledge*. New York: Springer.
- Gerrichhausen, J., Kampermann, A. & Kluytmans, F. (1994) *Interventies bij organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Gleick, J. (1987) *Chaos, making a new science*. New York: Viking.
- Graaf, H. van de & Hoppe R., (1989) *Beleid en politiek*. Muiderberg: Coutinho.
- Greiner, L.E. & Schein, V.E. (1988) *Power and organization development. Mobilizing power to implement change*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen: Van Gorcum.
- Hajer, M. (1995) *The politics of environmental discourse. Ecological modernisation and the policy process*. Oxford: Oxford University Press.
- Hajer, M. (1999) A frame in the fields. Analysing culture and identity in environmental politics. Paper presented at the *Annual Meeting of the American Political Science Association*, 2-5 september.
- Hardy, C. & Clegg, S.R. (1996) Some dare to call it power. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Heller, F. (1994) Verandering in organisaties: stimulerende en remmende factoren. In: P.J.D. Drenth, H.K. Thierry & Ch.J. de Wolff (red.) *Nieuw handboek arbeids- & organisatiepsychologie*, 5.5. Deventer: Van Loghum.
- Hertog, F. den & Sluijs, E. van (1995) *Onderzoek in organisaties. Een methodologische reisgids*. Assen: Van Gorcum.
- Hosking, D.M. & Morley, I.E. (1991) *A social psychology of organizing. People, processes and contexts*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- In 't Veld, R.J. (1995) *Spelen met vuur. Over hybride organisaties*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Den Haag: Vuga.
- In 't Veld, R.J. (1997) *Noorderlicht. Over scheiding en samenballing*. Oratie Universiteit Utrecht. Den Haag: Vuga.

LOPEN OVER WATER

- In 't Veld, R.J., Schaap, L., Termeer, C. & Van Twist, M.J.W. (1991) *Autopoiesis and configuration theory: new approaches to societal steering*. Deventer: Kluwer.
- Jacobs, R.W. (1994) *Real time strategic change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993) *Exploring corporate strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. (1996) *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (1991) *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mastenbroek, W.F.G. (1991) *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. 3e druk. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Mastenbroek, W.F.G. (1997) *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications.
- McCasky, M.B. (1982) *The executive challenge. Managing change and ambiguity*. Marshfield, MA: Pittman.
- Metselaar, E.E. (1997) *Assessing the willingness to change*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam.
- Miller, D. & Friessen, P.H. (1984) *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1988) Opening up the definition of strategy. In: J.B. Quinn, H. Mintzberg & R.M. James (eds.) *The strategy process: concepts, contexts and cases*. London: Prentice Hall.
- Nistelrooij, A. van (1999) *Collectief organiseren. Een sociaal constructionistisch onderzoek naar het werken met grote groepen*. Utrecht: Lemma.
- Otto, M. & Leeuw, A.C.J. de (1994) *Kijken, denken, doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*. Assen: Van Gorcum.
- Peters, J. & Wetzels, R. (1997) *Niets nieuws onder de zon. Strategieontwikkeling door contextmanagement*. Amsterdam: Contact.
- Pettigrew, A. (1997) Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen. *Nijenrode Management Review*, 21 (1), 49-60.
- Pettigrew, A., Ferlie, E. & McKee, L. (1994) *Shaping strategic change. Making change in large organizations*. London: Sage.
- Porter, E.M. (1985) *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prigogine, I. & Nicolis, G. (1977) *Selforganizing in nonequilibrium systems*. New York: John Wiley.
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984) *Order out of chaos: man's new dialogue with nature*. New York: Bantam Books.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Senge, P.M. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

- Schön, D.A. (1983) *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schön, D.A. (1990) Handelend leren. Zoeken naar een andere epistemologie van de professionele praktijk. *Filosofie in bedrijf*, 2 (1), 12-17.
- Stacey, R.D. (1996) *Strategic management and organizational dynamics*. London: Pittman.
- Strien, P.J. (1986) *Praktijk als wetenschap: methodologie van het sociaal wetenschappelijk onderzoek*. Assen: Van Gorcum.
- Tajfel, H. (1982) Social psychology of inter-group relations. *Annual review of psychology*, 33, 1-33.
- Toulmin, S. & Gustavsen, B. (1996) *Beyond theory. Changing organizations through participation*. Amsterdam: John Benjamins.
- Vennix, J.A.M. (1998) *Kennis: geven en nemen. De rol van participatief onderzoek in organisaties*. Oratie Katholieke Universiteit Nijmegen. Nijmegen: Loman & Friso.
- Vlist, R. van der (1981) *De dynamiek van sociale systemen. De bijdrage van de sociale psychologie aan de veranderkunde*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Vlist, R. van der (1989) Weerstand van leidinggevendenden tegen fundamentele veranderingen van de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 2 (4/5), 305-314.
- Vlist, R. van der (1993) Geplande verandering van organisaties en organisatieontwikkeling in de jaren negentig. In: P.J.D. Drenth, H.K. Thierry & Ch.J. de Wolff (red.) *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*, 4.5. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K.E. & Wesley, F. (1996) Organizational learning: affirming an oxymoron. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Weisbord, M.R. (1992) *Discovering common ground*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Whipp, R. (1996) Creative deconstruction: strategy and organizations. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Yanov, D. (1996) *How does a policy mean? Interpreting policy and organizational actions*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Zuijderhout, R.W.L. (1992) Principes van synergie en zelfordening: Introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 46 (1), 15-40.
- Zwaan, A.H. (1990) *Organisatie-onderzoek. Leerboek voor de praktijk: het ontwerpen van onderzoek in organisaties*. Assen: Van Gorcum.