

6 Organisatieverandering: van managen naar faciliteren

Mario Kieft en Jeroen Winkelhorst

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk verstaan we onder een verandering de beoogde wijziging in het concrete handelen c.q. het denken en doen van alle medewerkers, zowel leidinggevend, ondersteuners als professionals in het primair proces.

Veel organisatieveranderingen verlopen traag en moeizaam. In ruim twee derde van de gevallen leiden ze niet tot de beoogde resultaten of effecten (Boonstra, 2000; Beer en Nohria, 2000). Tegelijkertijd worden medewerkers en masse ‘verandermoe’. Immers, de ene verandering is nog niet afgerond, of het volgende traject heeft zich al aangediend. Door de opeenstapeling van halfafgeronde, niet verinnerlijkte verandertrajecten, ontwikkelen die medewerkers een cynische, kritische en of afwachtende houding. Een veel gehoorde kreet is dan ook: ‘Wanneer kunnen we nu gewoon weer aan het werk?!’

Bij complexe, langlopende veranderingen is moeilijk te meten of ze geslaagd zijn; er is vaak sprake van ‘bewegende ambities en doelen’ (moving targets).

De ggz-sector zit midden in een verandertraject dat zijn gelijke niet kent. Op 1 januari 2008 vond de overheveling van de curatieve ggz vanuit de AWBZ naar de zorgverzekeringswet en de introductie van de DBC’s (diagnosebehandelingcombinatie) plaats. Voor het voorbereidingstraject daarvan werd minder tijd uitgetrokken dan in de ziekenhuizen, ondanks

>>

>> het meer ingrijpende ervan: niet alleen de DBC-introductie, maar ook de overheveling moest plaatsvinden. Heel wat verzekeraars, afgeschrikt door eerdere ervaringen bij de DBC-introductie in de ziekenhuizen, weigerden afspraken te maken over bevoorschotting en verwezen naar de banken. Maar begin 2008 sloeg de kredietcrisis toe en de banken konden of durfden geen kapitaal meer te verstrekken, met als gevolg liquiditeitsproblemen en hoge rentekosten voor vele instellingen.

Intussen was en is het voor medewerkers alle zeilen bijzetten om de continuïteit van zorg te blijven garanderen (ondanks allerlei voor de hand liggende overgangsprikelen zoals falende ICT en hoge registratielasten) en staan zij voor de opdracht de wachtlijsten terug te dringen, ondanks het stijgende aantal zorgvragers. Al met al wordt de sector dus geconfronteerd met de noodzaak 'tijdens de verbouwing de verkoop gewoon door te laten gaan', daarbij jaarlijks veel meer bijkomende zorg te bieden dan door de uitbreiding van de middelen wordt gedekt, en daarenboven diverse kwaliteitsbevorderende projecten uit te rollen, zoals nieuwe richtlijnen, prestatie-indicatoren en preventie van vermijdbare schade. Nu al is bijvoorbeeld duidelijk dat de middelen zullen ontbreken om te behandelen conform de nieuwe richtlijn schizofrenie.

Bron: NRC, 2009 (Knapen, P.M.F.J.J. (2009), 'Bezuinigen op de GGZ is een slechte crisismaatregel', NRC Opinie, 26 juni 2009)

Jaarlijks wordt in Nederland 35 miljard euro uitgegeven aan extern organisatieadvies (Verveen, 2011). Uitgaande van de algemeen aanvaarde stelling dat 70-80 procent van geplande verandertrajecten niet het gewenste resultaat oplevert, leert een snelle optelsom dat 25 miljard per jaar door het afvoerputje verdwijnt. Is het in 70-80 procent van de gevallen dus efficiënter om niets te ondernemen? Interessant is vervolgens: zal er dan helemaal geen beweging ontstaan in het denken en doen van medewerkers? En, verandert er niets in een organisatie als er geen apart verandertraject wordt opgetuigd?

Voorgaande aannames en conclusies gaan uit van de traditionele opvatting van verandermanagement. Het management geeft de opdracht tot het maken van een projectplan met duidelijke doelen, waarna men gestaag werkt aan het realiseren van de beoogde resultaten. Tot slot moet de verandering worden 'geborgd' en blijkt de implementatie veelal lastig te verlopen. Als de bij aanvang gedefinieerde resultaten niet of onvoldoende zijn gerealiseerd, is de verandering mislukt. Deze manier van denken is een visie op verandermanagement

die voortkomt uit de gedachte dat verandering maakbaar en logisch-rationeel planbaar is: de episodische veranderaanpak.

Zodra er echter sprake is van een verandering waarbij mensen fundamenteel ander gedrag moeten gaan vertonen en er sprake is van een complex vraagstuk, veelal in de context van onze snel veranderende maatschappij, dan blijkt de maakbaarheidsaannname een illusie. De bij aanvang SMART-geformuleerde doelen kunnen niet binnen de afgesproken condities worden gerealiseerd. Voorbeelden zijn er te over, denk maar aan de Betuweroute, de HSL, de reorganisatie van UWV, grote ICT-projecten bij overheidsdiensten, marktwerking in zorgorganisaties, invoering DBC's in ziekenhuizen.

Onze stelling is dat ook zonder een gepland verandertraject, professionals in 'de frontlinie' dagelijks creatieve oplossingen verzinnen om met onverwachte, nieuwe situaties om te gaan.

Juist dergelijke – spontane, maatwerkoplossingen – verworden tot directe en fundamentele veranderingen in het handelen van medewerkers. Deze veranderingen zijn echter niet netjes volgens het boekje gepland, gemanaged en gemonitord. Vanuit de traditionele opvatting van verandermanagement worden dergelijke verbeteringen waarschijnlijk niet eens opgemerkt!

In dit hoofdstuk maken we inzichtelijk dat juist leidinggevendenden het verschil kunnen maken in het omgaan met fundamentele organisatieveranderingen in complexe situaties. Zij hebben de sleutel in handen om in organisaties anders met veranderingsprocessen om te gaan. Het gaat erom niet langer de naïeve verwachtingen vanuit een maakbaarheidsaanname te handhaven en daarmee spontane veranderingen tegen te houden. Doel wordt vooral open te staan voor het faciliteren en organiseren van meer – spontane en continue – veranderingsprocessen, oftewel het zichtbaar maken, waarderen en faciliteren van waardevolle initiatieven die in de beoogde richting gaan.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Allereerst poneren we de stelling dat het juist managers zijn die veranderingen in organisaties kunnen tegenhouden. Vervolgens laten we zien hoe dit komt, namelijk door een set aan standaardreflexen waarin gereageerd wordt op praktijksituaties.

Om te kunnen duiden hoe ineffectief gedrag ontstaat en hoe de kans op succesvolle organisatieveranderingen kan worden vergroot, presenteren we twee perspectieven om naar organisatieverandering te kijken: gepland en episodisch versus spontaan en continu veranderen. Vervolgens gaan we in op de binnenkant van veranderen. Dit is een recent aanvullend perspectief waarin de focus ligt op hoe mensen betekenis geven aan veranderingen en daarnaar gaan handelen. Met andere woorden: hoe gaat veranderen eigenlijk?

Tot slot geven we richtingwijzers voor de veranderpraktijk over hoe effectiever om te gaan met fundamentele veranderingen in complexe situaties in de zorgpraktijk en daarbuiten.

In de tekst zijn vragen, notities en voorbeelden opgenomen. Dit om de inhoud te vertalen naar de concrete verander- en organisatiepraktijk.

6.2 Houden managers verandering tegen?

Voor complexe veranderingstrajecten gebruiken wij de metafoor van ‘fietsen door mul zand’. Hoe hard je ook trapt en hoeveel energie er ook wordt ingestopt, je krijgt steeds het gevoel dat je banden door een onzichtbare hand worden vastgehouden of zichzelf verder ingraven.

Herken je dit beeld en een eventueel bijbehorend gevoel van moedeloosheid en steeds groeiende machteloosheid?
Hoe is dit en wat doe je dan?

In de praktijk neemt menig leidinggevende dan een extern adviesbureau in de arm en laat zich adviseren. Er worden *managementsessies* georganiseerd en mooie, goed doordachte strategische plannen gemaakt voor de toekomst. In veel gevallen wordt er ook direct nagedacht over een nieuwe effectieve organisatiestructuur die nog meer recht doet aan de complexe omgeving waarin we ons als zorgorganisatie bevinden. De door het management bedachte visie en plannen worden gecommuniceerd. Dit betekent in de praktijk: meegedeeld aan het personeel, soms in voorlichtingsbijeenkomsten, soms zelfs per e-mail. Vervolgens gaat het middenkader met goede moed aan de slag en na verloop van tijd blijkt er in de dagelijkse praktijk maar weinig te veranderen.

Het management van een grote zorgorganisatie is bezig een strategie te bedenken voor extramuralisatie van haar intramurale afdelingen en kleinschalige nieuwbouw van woonvormen voor haar klanten.

Wij raden het management aan om een duidelijk speelveld te creëren met daarbinnen de grenzen en randvoorwaarden waar in ieder geval aan voldaan moet worden. Vervolgens worden op ons advies zoveel mogelijk alle medewerkers in groepen en individueel gevraagd creatief na te denken over werkwijzen die zowel voor hen, voor de organisatie

>>

>> (organisatorisch en financieel) en voor de klanten zo effectief en wenselijk mogelijk zijn.

Wij vragen mensen beelden (foto's, beschrijvingen, filmopnames enzovoort) aan te leveren die ze graag mee willen nemen naar de nieuwe situatie en wat ze achter willen laten. Er blijkt binnen de gestelde kaders grote overeenstemming te bestaan over wenselijke ontwikkelingen. Er komen goede concrete ideeën en oplossingen naar voren en we merken een grote betrokkenheid bij medewerkers, ook al is het voor een groot deel van hen nog onzeker wat de gevolgen zullen zijn voor hun baan of functie.

We stellen voor een ontwerpgroep op te zetten, bestaande uit medewerkers uit alle hoeken van de organisatie, om als het ware een mini kosmos van de organisatie te creëren. Deze groep moet zorgen voor draagvlak bij andere medewerkers, initiatieven voorstellen die haalbaar zijn. En keuzes maken op basis van interne discussies... (alle disciplines zitten immers om tafel).

Hoewel het management dit eerst een goed idee vond, is men er te elfder ure op teruggekomen. Argumenten?

- “We kunnen toch niet zo'n belangrijke verandering in handen leggen van de medewerkers?”
- “Zij hebben geen overzicht over de eisen die de markt aan onze organisatie en onze strategie stelt.”
- “Je denkt toch zeker niet dat medewerkers hun eigen functie op de tocht gaan zetten. Nee, wij zijn degenen die de touwtjes in handen hebben en aan de knoppen moeten draaien.”

Kortom er vond een terugtrekkende beweging plaats die goed past in de traditionele manier van kijken naar verandering 'als wij als managers, de kar niet trekken, komt de verandering nooit op gang'.

Op onze vraag hoe zij dachten dat het nu zou gaan met de betrokkenheid en welwillendheid van de medewerkers, antwoordden zij: “dat is van later zorg, eerst moeten we zorgen dat er een goede strategie ligt, zodat het nieuwbouwproces zo snel mogelijk kan starten. Een cultuurverandertraject starten we later wel op.”

'Ze' doen niet wat 'we' hebben afgesproken, is dan ook een veel gehoorde uitspraak in menig managementoverleg. Achterliggende gedachte hierbij is dat de manager verantwoordelijk is voor het behalen van de afgesproken doelen en dat het gedrag van medewerkers dus goed gemanaged moet worden. De manager ('we') heeft als het ware *the brains* om de briljante acties te verzinnen.

Het middenkader moet vervolgens de kunst verstaan om medewerkers zover te krijgen dat ‘ze’ gaan veranderen en het beoogde gedrag gaan vertonen dat het hoger management heeft bedacht als oplossing voor geconstateerde problemen.

Wat vindt u? Houden managers veranderingen in organisaties tegen?

- Ja, zeker, maar onbewust.
- Ja, zeker en meestal onbewust.
- Soms, bewust.
- Natuurlijk niet.
- Nee, zonder hun leiding zou er immers niets gebeuren.
- Nee, want dit kan alleen als de overige medewerkers hiervoor – mede – de condities creëren, of die toestaan, ...

Zoals tussen de regels door weerklinkt, zetten we vraagtekens bij de aannames achter deze visie op veranderen en managen. Mede omdat bij de traditionele geplande aanpak van complexe verandertrajecten (zoals in het voorbeeld) bijna altijd een of meerdere standaardreflexen de kop opsteken.

6.3 Standaardreflexen bij veranderingen

Scheiding tussen ‘wat en hoe’ en ‘denken en doen’

De dominante veranderpraktijk is dat het management het kader en de doelen bepaalt van de organisatieverandering. Dit gebeurt enerzijds vanuit hun eindverantwoordelijkheid, anderzijds omdat ze redeneren vanuit de traditionele, maakbaarheidsvisie: ‘Wij zullen de verandering *managen*.’ Een belangrijke taak vanuit dit perspectief is mensen en middelen (‘the – human – resources’) zo goed mogelijk in te zetten en positioneren om de gewenste doelen te bereiken; alsof het pionnen in een schaakspel zijn. Vervolgens is de vraag: hoe realiseren we de doelen en visie in de complexe werkpraktijk van alledag. Dit ‘hoe’ wordt overgelaten aan de middenmanagers en medewerkers die keuzes kunnen maken over de vertaling van kaders en doelen naar hun eigen tactische en operationele taken. De probleemdefinitie, de doelen en het plan staan echter niet ter discussie. Het denken vanuit deze manier van verandermanagement typeren we met het beeld van *de ballonvaarder*. De manager zweeft als eindverantwoordelijke ver boven en over het organisatielandschap. Hierdoor neemt hij veel waar: het perspectief aan de horizon, de grenzen van het landschap en relevante ontwikkelingen over de

eigen grenzen heen. Doordat de ballon ver boven het landschap zweeft, is er echter geen mogelijkheid te ervaren wat er speelt in het concrete, complexe organisatielandschap. Ook kan de ballonvaarder niet actief deelnemen aan de interactie tussen mensen en groepen in de werkpraktijk van het landschap. Hoogstens gooit hij af en toe een zandzak naar beneden met ‘nieuwe instructies’. Het gevolg van deze opstelling is dat medewerkers, die zich dag in dag uit moeten handhaven op de werkvloer, een ander beeld hebben van de werkelijkheid en wat er speelt, dan de manager in de ballon.

De splitsing tussen ‘het wat’ (kaders en doelen) en ‘het hoe’ (concrete planning en uitvoering) en daarmee ook tussen ‘denken’ en ‘doen’, is een feit. Het is niet verbazingwekkend dat de medewerkers in het organisatielandschap zich niet automatisch herkennen in de doelen en de ambitie die vanuit de ballon worden gedefinieerd en als een zandzak in de organisatie wordt gedropt. Vanuit het organisatielandschap leidt dit tot de dagelijks te horen verzuchting: ‘Ze hebben in de ivoren toren weer wat zitten bedenken achter hun bureau.’

Cruciale vragen zijn:

Wie praat mee over wat het probleem is? Wie bepaalt wat uiteindelijk als verandervraagstuk wordt gedefinieerd? Wie bepaalt wat mogelijke oorzaken en oplossingsrichtingen zijn? Op basis van welke informatie, ervaring, onderbouwing, visie en beoogd ideaalbeeld komt dit tot stand?

Ten aanzien van de positie van de manager, is het belangrijk heen en weer te switchen tussen de luchtballon en het organisatielandschap om de verbinding tussen wat en hoe en denken en doen tot stand te kunnen brengen.

Middel als doel verklaren

Verandertrajecten kennen bijvoorbeeld als doel: het ontwikkelen van een nieuwe visie, organisatiestructuur, betere administratieve procedures, of een nieuw beloningssysteem. Soms moet er wat worden verbeterd: klantgerichtheid, samenwerking met andere afdelingen. Of er spelen problemen die moeten worden opgelost: communicatieproblemen, conflicten binnen of tussen afdelingen, wantrouwen in het management.

Wij spreken hier over het ‘wat’ van de verandering. Een valkuil van deze zogenaamde doelen, is dat zij feitelijk slechts middelen zijn, om *gedrag* van betrokken managers en medewerkers te beïnvloeden. Met andere woorden: bijna alle organisatieveranderingen hebben uiteindelijk *de gedragsverandering van de mensen* die er werken, als hoofddoel!

Natuurlijk moet de organisatiecontext, het werkgedrag van medewerkers zo optimaal mogelijk ondersteunen opdat het beoogde gedrag leidt tot de gewenste effecten van de verandering, zoals: kwaliteitsproducten, tevreden klanten, kwalitatief hoogwaardige zorg en dienstverlening voor de cliëntgroepen, of de ondersteuning van collega's in de primaire processen. Veel van de huidige organisatieveranderingen zijn eigenlijk middelen om dit gewenste handelen mogelijk te maken: efficiënte, op elkaar afgestemde werkprocessen, een organisatiestructuur die de professionals voldoende ruimte biedt, goede belonings- en laagdrempelige informatiesystemen, scholings- en communicatievoorzieningen. De managementreflex is dus dat vaak middelen die bijdragen aan de organisatiecontext als het ultieme veranderdoel worden gedefinieerd.

Vanuit deze veranderoptiek geredeneerd, zijn kernvragen:

1. Zijn de geformuleerde veranderdoelen eigenlijk niet een middel om een ander doel, namelijk: gedragsverandering te bereiken? Zo ja, dan leidt deze focus tot veel gedoe, kosten en tijdsinvesteringen en weinig resultaten.
Belangrijk hierbij is wie er meepraat, ofwel bepaalt wat de verandering wel en niet inhoudt en hoe het verandertraject wordt afgebakend.
2. Een tweede vraag die we kunnen stellen, is: Hoe gaan we het 'wat' realiseren? Met andere woorden: welke interventies kunnen worden ingezet om de gewenste gedragsverandering te faciliteren?
3. Een derde, nog fundamentele vraag, is: hoe landt de verandering in de hoofden van individuele medewerkers (lokale betekenisconstructie)? Immers, als medewerkers het nut en de noodzaak van nieuw gedrag om het verandervraagstuk op te lossen, niet inzien en er geen betekenis- en zingeving aan ontlennen, zal er dan sprake zijn van een fundamentele (gedrags)verandering?

Beheersing, controle en planning

Druk van buitenaf op organisaties neemt toe om op korte termijn te presteren of problemen te voorkomen. Dit leidt bij veel managers en beleidsmedewerkers tot een beheerskramp om alles 'voor' te zijn en zich in te dekken tegen calamiteiten. De praktijk laat zich beschrijven in onze niet aflatende drang om alle plannen SMART te definiëren in deliverables, KPI's enzovoort. Iedere projectmanager beseft dat het een papieren werkelijkheid betreft. De realiteit wijkt altijd af. Voorbeelden te over in ons eigen land: elektronisch patiëntendossier, aansluiting UWV en Belastingdienst, C2000 communicatiesysteem voor politie en

hulpdiensten en ga zo maar door. Alleen qua overheidsplannen is er de laatste jaren al 18 miljard euro verspild en dat terwijl de plannen perfect tot in details en SMART waren uitgewerkt. Waarom blijven we hier dan toch zoveel energie in steken?

Peter Senge (1990) geeft aan dat wij aan dit beheersmatige projectmanagement blijven doen om ruimte te krijgen zelf te handelen. Hij schetst een positieve feedbackloop: vertrouwen van de baas leidt tot meer individuele ruimte en vrijheid om te handelen. En juist deze vrijheid leidt tot experimenteren en zelforganisatie en daarmee tot een grotere kans op successen, hetgeen weer leidt tot meer vertrouwen van de baas. Andersom werkt de feedbackloop echter ook: mislukking leidt tot minder vertrouwen, leidt tot minder vrijheid en ruimte en leidt tot minder succes.

Jaap Peters stelt dat vakmanschap steeds meer wordt vervangen door controle en meten. Hij noemt dit het 'ontmannen' van de vakman. Aanname achter deze reflexen is dat gedrag verandert door sterke sturing en strakke doelen en vervolgens controleren. 'Meten is weten' lijkt vervangen te zijn door 'weten is meten'. Het is een managersparadox: je bent als manager verantwoordelijk, tegelijkertijd voel je dat je niet, of onvoldoende in control bent, hetgeen opgelost wordt door meer controles, management dashboards en beheersingstools. Deze geven managers het gevoel van beheersing, maar zetten tegelijkertijd de feedbackloop van Senge in werking en verminderen de kansen op succes.

Cruciale vraag: Hoe gaan we om met wettelijke, opgelegde eisen van buitenaf? Heeft een verandering kans van slagen als het primair een extern geïnitieerd en gemotiveerd belang of doel dient (legitimering)? Of labelen we iets pas als een verandering als er sprake is van een duidelijke relatie met onze interne ambities en waarden?

Vereenvoudiging van werkelijkheid

Vanuit het perspectief van het management overzien managers de hele organisatie en de ontwikkelingen in de omgeving. Ze hebben contact met de buitenwereld (de zorgsector, samenwerkingspartners, de politiek en belangenorganisaties) en spreken en besluiten over strategische vragen voor de middellange termijn van de zorgorganisatie. Als ze terugkomen, worden dergelijke gedachteswisselingen met de buitenwereld besproken tijdens het overleg van het managementteam. MT-leden proberen elkaar te overtuigen, inspireren en elkaars visies en opvattingen te bevragen. Dit leidt uiteindelijk tot een gemeenschappelijk standpunt en besluit. Men is zich echter niet bewust van het feit dat hier sprake is van

betekenisgeving (Weick, 1995). In verschillende discussierondes gaan de MT-leden elkaar steeds beter begrijpen. Ze spreken elkaars taal en krijgen begrip voor verschillende opvattingen en argumentaties. Zo ontstaat een gedeeld beeld van wat er speelt (*sensemaking*). Dit betekent niet per definitie dat men het met elkaar eens is, maar ze delen elkaars interpretaties en na enkele nachtjes slapen, blijken verschillen van inzicht vaak minder groot dan in eerste instantie gedacht.

Dit proces van gezamenlijke betekenisgeving wordt ook wel 'group think' genoemd. Wat er gebeurt, is dat de groep leidinggevend in de ballon steeds overtuigender wordt dat hun gezamenlijke interpretatie 'de waarheid' is! Ze zijn zich niet meer bewust van het feit dat, door met dezelfde bril, of via hetzelfde model naar de werkelijkheid te kijken, de oorspronkelijke diversiteit afneemt. Tegelijkertijd is die er in werkelijkheid natuurlijk nog steeds. Dit dominante perspectief wordt inmiddels als dé werkelijkheid beschouwd, in plaats van als één van de mogelijke zienswijzen en vanuit dit perspectief worden vervolgens de managementbesluiten genomen.

Medewerkers die straks veranderingen ervaren en moeten realiseren, kijken ondertussen vanuit hun eigen brillen/modellen naar de werkelijkheid, hebben verschillende opvattingen over wat er speelt en moeten zelf ook nog betekenis geven aan de opgedrongen interpretatie over 'de werkelijkheid' vanuit het management. Kortom, elke betrokkene bij een verandering kijkt vanuit diens impliciete en expliciete brillen/mentale modellen naar de wereld.

Het valt ons hierbij in het bijzonder op dat menig manager (geholpen door externe consultants en allerlei managementopleidingen) geneigd is de organisatie werkelijkheid vanuit de bril van een systeemmodel te analyseren en interpreteren. Vanuit dit systeemkader wordt gezegd: 'Goh het klopt, alles past er precies in'. Oftewel, voor iemand met alleen een hamer, lijkt elke klus op te lossen met een spijker! De complexe werkelijkheid en de opvattingen van allerlei betrokkenen wordt onrecht aangedaan en versimpeld. Er is zo grote kans dat belangrijke inputs en signalen vanuit andere perspectieven worden gemist, die zich later weer terug laten zien in ongewenste uitkomsten, teleurgestelde medewerkers en verloren gegane energie. Mitroff (1999) noemt dit 'perfectly solving the wrong problem'.

Afhankelijk van je positie in de organisatie, de aard van het werk en het type contacten dat je hebt met klanten, cliënten of collega's, geef je in jouw werkcontext betekenis aan: de verandering, het probleem, de oorzaken, de aanknopingspunten om te werken aan oplossingen.

Dit proces van betekenisgeving doe je vanuit je eigen mentale model en ervaringen, tegelijkertijd wordt in dit proces je eigen 'bril' weer bijgesteld.

Kokervisie op de complexe werkelijkheid door ervaring

Wat speelt er in de organisatie? Hoe ziet de verandersituatie eruit? En, wie heeft de wijsheid, of macht in pacht om te definiëren wat het probleem is? Met andere woorden: wie bepaalt hoe alle anderen de werkelijkheid zien en vanuit welk perspectief?

Impliciet kent men in organisaties deze wijsheid vaak toe aan het management. Het management bepaalt het probleem, het verandervraagstuk, de verandendoelen op basis van een analyse van de probleemsituatie en de ontwikkelingen in de omgeving. Wanneer hierbij de hulp wordt ingeroepen van een expert wordt onbewust diens (externe!) perspectief op de werkelijkheid voor 'waar' aangenomen.

De werkelijkheid is echter rijker, kleuriger en ingewikkelder dan elk individu zich kan voorstellen. Bijvoorbeeld: een project op het terrein van: *kleinschalig, zelfstandig wonen* (voor psychogeriatrische patiënten) of een samenwerkingsproject tussen *aanpalende afdelingen in een ziekenhuis*. De realiteit waarin een dergelijk project zich afspeelt, kan getypeerd worden door de mate waarin bepaalde tegenpolen zich meer of minder voordoen: zelfsturing versus controle, individu versus collectief, organisatie versus omgeving, eigen belang (ik) versus groep/teambelang, inhoud versus proces, cognitief versus affectief, denken/beleid versus doen/uitvoering, structuur/systemen versus proces enzovoort.

Constructie van de eigen werkelijkheid

Volgens Weick (2000) reageren leiders en organisatieleden (on) bewust op een verandering door er al interacterend met anderen een betekenis aan te geven. Onbewust wordt meegegaan in een interpretatieproces van de werkelijkheid vanuit een subjectief perspectief, van één of enkele personen, gebaseerd op een bepaalde bril/model. Weick (1995) noemt dit sensemaking. Daarmee beïnvloeden ze de oorspronkelijke veranderingsimpuls door daar hun eigen lokale betekenisgeving aan te verbinden. Op deze wijze construeert men een eigen sociale werkelijkheid; een eigen interpretatie van de 'verandering' en gaat men zich vervolgens hiernaar gedragen.

Dit betekent dus dat mensen niet reageren op de 'objectieve' verandering maar op de beelden en betekenisgevingen die zij, al interacterend met elkaar, over die verandering geconstrueerd hebben. Dit betekenisgevingsproces is dus een actief proces dat leidt tot de valkuil 'te zien wat je wilt zien' c.q. 'in het donker alleen op die plekken zoeken, waar het licht op valt'.

Op elk van deze dimensies kan de mate waarin een tegenpool van toepassing is, verschillen van dat van collega, leidinggevende, klant/cliënt en team. Ook is het nog maar de vraag of men dezelfde voorstelling heeft van deze tegenpool en deze op dezelfde wijze interpreteert.

Omgaan met weerstand

Vanuit een traditioneel managementperspectief worden activiteiten van medewerkers, die als afwijkend worden ervaren van de door het management gestelde normen en interpretatie, beschouwd als niet-legitiem gedrag. En dit wordt vervolgens benoemd als weerstand tegen verandering (Hardy en Clegg, 1996).

Wordt er vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief gekeken, dan zou je kunnen zeggen dat weerstand eigenlijk niet bestaat. Het is puur een andere visie van een persoon die vanuit zijn ervaringen, achtergronden en sociale context tot een voor hem volstrekt logische afweging komt.

Boonstra (2000) ziet in verschijnselen van tegenstrijdige visies op de werkelijkheid (wat we dan maar even als weerstand betitelen) dynamische krachten voor vernieuwing. Juist het benoemen en bespreken van de verschillen, leidt tot het boven tafel krijgen van barrières en misverstanden, opvattingen over de huidige wijze van organiseren en bij organisatieleiden bestaande waarden en ideeën.

De voorkeur voor bepaalde tegenpolen en modellen/perspectieven ontstaat door de (leer)ervaringen die ieder mens opdoet. Zo ontstaat een *mindset* bestaande uit bepaalde waarden, aannames, overtuigingen en voorkeuren. Op basis van succes- en faalervaringen in verandertrajecten ontstaan specifieke verwachtingen over wat werkt en hoe het zal gaan. Een bepaalde aanpak leidde in het verleden tot succes en wordt vanaf dat moment continu als een standaardbenadering uitgevoerd in elke nieuwe situatie; ongeacht de actuele realiteit. Thijssen (1996) noemt dit fenomeen in zijn proefschrift 'ervaringsconcentratie': de medewerker wordt steeds bedrevener in de toepassing van één manier van werken of functie. De bereidheid te leren en het openstaan om te veranderen in andere werksituaties en beroepsrollen neemt daardoor af. De ervaringsconcentratie wordt dus groter, naarmate je langer werkt in dezelfde omstandigheden en functies. Bij verandertrajecten leiden persoonlijke ervaringen en de betekenisgeving binnen beperkte groepen medewerkers tot een *verkokerde* en *vooringenomen* kijk op wat er te zien is; op wat je *denkt* te zien vanuit de eigen gekleurde bril.

Cruciaal is dat iedereen de werkelijkheid altijd op een unieke manier ziet. 'De werkelijkheid bestaat niet. Ieders waar is waar.' Dé verandering bestaat dus ook niet.

Vanuit dit perspectief bestaat 'weerstand' tegen verandering niet. Alle betrokkenen geven op eigen wijze manier, vanuit hun eigen bril, betekenis aan wat zich voordoet; samen met hun 'vertrouwelingen'. Het begrip 'weerstand' krijgt hierdoor een hele andere lading.

Defensieve gewoontepatronen

Argyris en Schön (1996) onderzochten hoe het komt dat veel veranderingspogingen in organisaties na verloop van tijd stranden. Een kernconclusie was dat er een verschil is tussen wat mensen denken dat er speelt en wat ze zeggen dat ze in een situatie zullen doen (*espoused theory*) en wat ze feitelijk concreet doen en de praktijktheorie waarop dit concrete handelen is gebaseerd (*theory in use*). Wanneer de 'gebruikstheorie', die leidt tot het feitelijke handelen anders is dan de vooraf in woorden beleden 'voorkeurstheorie', ontstaan incongruente situaties waarin je niet precies de vinger op de zere plek kunt leggen.

Velen zijn zich niet bewust van het feit dat hun handelen afwijkt van de retoriek die eerder met de mond is beleden. Dit leidt ertoe dat we vandaag de dag steeds meer situaties tegenkomen waarin men elkaar beschuldigt van 'gedraai' en 'het niet recht houden van de rug'.

De oorzaak voor het verschil tussen denken en doen is te verklaren vanuit een aantal basale patronen om ons te beschermen tegen gezichtsverlies, het niet-weten, een aanval op onszelf als persoon. Argyris en Schön (1996) noemen dergelijke beschermingsreflexen: defensieve routines. Een defensieve routine ontstaat, wanneer we ons kwetsbaar voelen en genoodzaakt zien onszelf te beschermen. Er treedt dan een verschil op tussen datgene wat we zeggen en denken te doen en ons feitelijke gedrag.

Het verschil tussen denken en doen wordt veroorzaakt door de manier, waarop wij geleerd hebben onaangename, of bedreigende situaties uit de weg te gaan. We zijn bedreven in het ontwijken van lastige situaties op een sociaal geaccepteerde wijze. Een defensieve *routine* ontstaat, wanneer defensief gedrag geïnstitutionaliseerd wordt en als normaal, realistisch en rationeel wordt beschouwd. Onbewust maken we ons waarden en vooronderstellingen en bijbehorende gedragsreflexen eigen over hoe om te gaan met dergelijke onveilige en kwetsbare situaties. Het bestaan van een defensieve routine is onbespreekbaar en wordt ontkend. De ontkenning op zich is

ook weer onbespreekbaar, waarmee de cirkel rond is: defensief gedrag houdt op die manier zichzelf in stand (Ardon, 2011).

Wanneer in een gesprek sprake is van incongruentie tussen denken en doen, kunnen we dat onder meer herkennen aan de volgende signalen:

- ‘Ja, maren’, herhaling van zetten (status quo, stokpaardjes, verlamme stilstand).
- Toenemende spanning en irritatie (gespannen sfeer, op je hoede zijn).
- Informatie achterhouden en voorkoken van standpunten (politiek gedrag).
- Argwaan – onderbuik gevoel (mixed feelings en weinig vertrouwen).

Deze kenmerken vormen een samenhangend geheel van waarden en vooronderstellingen, dat ons gedrag aanstuurt. Argyris noemt dit ‘Model 1-gedrag’. Dit gedrag is gericht op het willen winnen, de ander overtuigen en de strijd of discussie aangaan. Het streven is je eigen positie te versterken, niet toe te geven en gezichtsverlies te vermijden en je kwetsbaarheid niet te tonen.

De vraag is vervolgens: kan het anders en zo ja, hoe dan?

Ander gedrag begint bij een andere basishouding vanuit andere waarden en vooronderstellingen. Deze basishouding gaat uit van een andere mindset met een veel constructievere, onderzoekende intentie. Argyris noemt dit Model 2-gedrag. De belangrijkste uitgangspunten van dit gedrag zijn:

- Het kan zijn dat ik iets niet zie of weet.
- De ander heeft goede redenen om te doen wat hij doet, evenals ik.
- Het kan zijn dat de ander defensief is zonder het te merken.
- Ik voel me als persoon niet aangevallen en niet kwetsbaar; dus stel me open.

Bij Model 2-gedrag is er sprake van samen willen leren, in een gelijkwaardige, onderzoekende dialoog. Dit veronderstelt een constructieve, respectvolle houding gericht op: het er samen uit willen komen, open onderzoeken wat de ander bedoelt, streven naar een win-winsituatie en een bevredigende oplossing voor alle partijen.

Door de dialoog aan te gaan, wordt samen betekenis gegeven aan het vraagstuk of probleem. Het voordeel is dat wanneer we ons bewust zijn en doorzien hoe ingewikkeld het eigenlijk is om elkaar te begrijpen, en samen te werken; we wellicht meer geduld en begrip kunnen opbrengen om samen rustig en open te onderzoeken wat er speelt.

Model 2-gedrag voorkomt escalatie en stagnatie van processen. Het verwerpt niet de behoefte en de vaardigheid van mensen om hun eigen doelen na te streven. Het verwerpt wel de eenzijdige controle over anderen en de omgeving om te 'winnen' en de eigen positie veilig te stellen.

Medewerkers en managers doen lang niet altijd wat ze zeggen te doen. Deels bewust als onderdeel van het politieke spel: 'Ja zeggen, nee doen'; pocket veto (De Caluwé en Vermaak, 2006), maar grotendeels onbewust!

Onze gewoontepatronen hebben ons jarenlang beschermd om niet kwetsbaar over te komen en geraakt te worden door de ander. We stellen ons defensief op tegen kritiek en mogelijke fouten of falen. Dit leidt tot discussie, wij-zij-denken en geen open gesprek: de kaarten worden niet op tafel gelegd.

Een alternatief is constructief in gesprek te gaan en samen te onderzoeken wat er écht speelt. Niet alleen inhoudelijk, maar ook in het proces hier en nu: welke gewoontepatronen zorgen ervoor dat we op deze manier met elkaar omgaan en is dat wat we willen?

Tussentijdse conclusie

Zijn deze standaardreflexen (of een deel ervan) herkenbaar in uw organisatie? In de maatschappij bestaat een toenemende verwachting dat managers en bestuurders oplossingen bedenken voor onverwachte gebeurtenissen. De traditionele aanpak die door deze overspannen verwachtingen wordt versterkt, is dat managers worden geacht structuren te ontwerpen, doelen te stellen en deze te bereiken via planning, methoden, technieken en controle. Tegelijkertijd ontdekken steeds meer managers dat de uitgestippelde strategie weinig relatie heeft met ontwikkelingen in de dagelijkse praktijk. Dit komt enerzijds door de hiervoor genoemde standaardreflexen en anderzijds door een constante stroom van onverwachte gebeurtenissen en interacties tussen een veelheid aan betrokkenen met hun eigen belangen, achtergronden en werkelijkheidsbeelden.

In de volgende paragraaf presenteren we twee perspectieven op veranderen die inzichtelijk maken hoe naar verandering kan worden gekeken en die feitelijk gedrag van organisatieleden helpen interpreteren.

6.4 Perspectieven op veranderen

Perspectieven op veranderen zien wij in navolging van Van den Nieuwenhof (2004) als zoeklichten die elk een deel van de complexe werkelijkheid belichten. Een belangrijke en veel gebruikte indeling is die van Weick en Quinn (1999). Zij onderscheiden episodisch geplande verandering (ook wel de modernistische stroming genoemd) en continue verandering (postmodernistisch).

Episodisch veranderen in een dynamische wereld

De manager keert zich af van de organisatie en verkent de omgeving. Hij checkt of de organisatie nog 'on par' is en komt terug met zijn waarnemingen (veelal in abstracte termen opgedaan in een MBA-opleiding. Conclusie: 'we moeten veranderen', hetgeen betekent 'jullie moeten veranderen'.

In een turbulente omgeving moet de manager continu switchen tussen omgeving en organisatie om in lijn te blijven, hetgeen leidt tot draai-deurmanagement. Medewerkers worden op een zeker moment immuun voor deze veranderimpulsen en zeggen dan 'ik weet het ook niet meer, zeg maar wat ik moet doen'.

De manager constateert vervolgens passiviteit onder zijn personeel en benoemt dit als cultuurprobleem. Er wordt een ervaren change-agent ingevlogen met de opdracht een training te verzorgen, of een cultuurtraject te starten om een ieder proactiever te maken en de organisatie toekomstproof te maken.

Medewerkers weer: 'hoe moet dit dan en wat verwachten ze van ons?' Zo ontstaat een zichzelf bevestigend beeld, zowel bij de manager, als bij medewerkers. Managers labelen deze onzekerheid en afwachtende houding als weerstand en die moet gemanaged worden. Een nieuw verandertraject is geboren.

De episodische aanpak benadert de organisatie als een open systeem dat in wisselwerking staat tot zijn omgeving. Is de organisatie als 'systeem' niet voldoende afgestemd op de omgeving, dan dient deze aangepast te worden om de afstemming en uitwisseling met die omgeving veilig te stellen. De change-agent is een actieve initiatiefnemer en een inhoudelijk expert die bewust verandering managet volgens een vooraf geplande aanpak (Begemann, 2008). Hij let op oneffenheden in de organisatie, kijkt naar de omgeving en probeert een optimale fit tot stand te brengen.

Verandering start en wordt gecontroleerd vanuit het (top)management. Er wordt veel gebruikgemaakt van formele modellen om de complexe werkelijkheid terug te brengen tot onderzoekbare eenheden (o.a. Boonstra, 2003; Weick en Quinn, 1999). Verandering wordt vanuit de episodische invalshoek beschouwd als een lineair proces met samenhang tussen acties van de manager of change-agent enerzijds en de resultaten ervan anderzijds. Voorts bestaat er een sterke scheiding tussen het veranderontwerp en de implementatie ervan.

In het continue veranderingsperspectief wordt niet uitgegaan van de maakbaarheidsgedachte, waarbij verondersteld wordt dat goed geplande acties leiden tot voorspelbare veranderingen van het gedrag van de mensen. Uitgangspunt is juist dat veranderingen altijd continu plaatsvinden, of ze nu gemanaged worden of niet.

Continu veranderen in de praktijk

Iedereen en alles verandert continu. Mensen proberen in hun werk te zorgen dat zaken lekker lopen (ze klooiën en pielen lekker aan). Leiderschap is in deze visie: verbinden en hoeden. Binnen de beweging die gaande is, kun je kijken wat er allemaal al speelt en hoe je dat kunt ondersteunen en aan kunt sluiten bij de zaken die je zelf zou willen.

Er is een groot gevaar van het geniepige terugzuigproces. Ontwikkelingen worden door de beslissers snel de kop om gedraaid, omdat ze als bedreigend worden ervaren. Belangrijke startvraag is vanuit dit perspectief niet zozeer 'what should I do?', maar veel meer 'what is happening right now?'. De praktijk leert dat dit nuttige inzichten oplevert en de afstand tussen feitelijke en gewenste situatie veel kleiner maakt.

De change-agent is vooral een betekenisgever; iemand die ontwikkelingen herkent en patronen probeert te reframen. De gedachte is dat mensen communiceren via symbolen en betekenis geven aan de wereld. In deze stroming wordt veranderen gezien als een complex collectief leerproces dat moeilijk (of niet) te sturen is. Interventies dienen hooguit om de betekenisgeving te bevorderen. Er is niet één werkelijkheid, maar mensen maken samen hun eigen gemeenschappelijke definitie van de situatie. Probleemanalyse, doelbepaling en verandering gaan vloeiend in elkaar over en de organisatieleden zijn bij alle fases nauw betrokken (Boonstra en Van der Vlist, 1996).

Tabel 6.1 Episodische versus continue verandering

Aannames episodisch model	Aannames continue model
Veranderen wordt extern gedreven en gecreëerd. Brengt disbalans, het is een incidentele onderbreking	Veranderen wordt van binnenuit gedreven door continue instabiliteit, een patroon van doorlopende wijziging
Veranderen doe je erbij/ernaast	Veranderen is verworven in de dagelijkse realiteit
Kortetermijnfocus	Langetermijnfocus
Veranderen is iets tijdelijks; daarna wordt er weer gewoon gewerkt	Veranderen is continue en cyclisch
Proces focust op inertia en zoekt naar centrale hefboomen om te veranderen	Er is een procesfocus op het herkennen, duiden en bijsturen van bestaande patronen (taal, interactie, identiteit, leren, enzovoort)
Manager verzint de verandering en moet het ook 'trekken' Verandering valt stil als de manager hem niet 'managet'	Veranderen wordt van binnenuit gedreven doordat medewerkers moeten omgaan met continue, instabiele situaties
Organisaties zijn inert, log, en veranderen is een bewuste onderbreking	Organisaties ontwikkelen en organiseren zichzelf. Veranderen is een constant en cumulatief proces
Medewerkers worden standaard als passief verondersteld en als 'middelen' om de doelen te realiseren	Medewerkers zijn de bronnen van betekenisgeving en de spil in continue interactie- en feedbackprocessen die leiden tot verandering
Als een grote verandering moet plaatsvinden, dan wordt dit met een groot traject vormgegeven. Werkt dit niet, dan moeten we toe naar een nog groter, diepgaander traject	Veranderingen gaat stukje bij beetje. Na stap 1 komt stap 1
Focus bij medewerkers ligt op het effectief managen van weerstanden en immuniteit/resistentie tegen verandering	'Ieders waar is waar'. Diversiteit en variëteit in betekenisgeving bij medewerkers fungeren als waardevolle bronnen voor vernieuwing
Onderliggend verandermodel is dat van Lewin: unfreeze-transition-refreeze Het is een lineair proces gericht op vastgesteld doel	Onderliggende gedachte is van Confucius: freeze-rebalance-unfreeze. Het is een cyclisch proces, continue zoekend naar nieuwe evenwichten

Bron: deels ontleend aan Weick en Quinn, 1999

6.5 De binnenkant van veranderen

Vanuit deze perspectieven op veranderen, gaan we dieper in op hoe verandering tot stand komt. We maken hiervoor gebruik van het concept binnen- en buitenkant van veranderen. Dit begrippenpaar ontleen wij aan Homan (2005, 2009).

Onder de buitenkant verstaan wij het definiëren van doelen over het te veranderen systeem (structuur, cultuur, processen en alle interventies om die doelen

te bereiken, zoals roadshows, large scale events, workshops, inspiratiedagen en andere activiteiten die worden uitgevoerd richting mensen om (hen) te veranderen. Het gaat dus om formele processen van organiseren die beschreven worden in een rationele managementtaal. Een scherpe formulering van de 'buitenkant' van verandering vindt plaats door middel van:

1. helder projectplan (doelen, resultaten, evaluatiewijze, middelen, tijd);
2. inzicht in randvoorwaarden (scope van verandering, wat moet behouden blijven, machtsverhoudingen, diversiteit en subculturen, mate van commitment van betrokkenen, transitievaardigheden van medewerkers (gebaseerd op Balogun en Hope Hailey (2008));
3. concrete procesaanpak (soorten activiteiten, veranderstijl, veranderpad, verantwoordelijkheden en rollen van veranderaars);
4. omschreven communicatiekanalen en -middelen;
5. te betrekken actoren.

De buitenkant zorgt voor aansluiting bij de traditionele (planmatige) wijze waarop tegen verandering wordt aangekeken.

Organisatiediagnose in thuiszorgorganisatie

In een middelgrote thuiszorgorganisatie is een groot visietraject gestart door het management. In een werkgroep met vooral middenmanagers is onder supervisie van een stuurgroep (vooral hoger management) een uitgebreid plan opgesteld met daarin mooie kernwaarden als: minder handen aan het bed, betrouwbaar, ketengericht werken, focus op klantwaarde enzovoort.

Het geheel is in een spannend boekwerkje, voorzien van plaatjes en slogans aan alle medewerkers gestuurd en is daarmee de nieuwe lijn van 'de organisatie'. Een jaar later blijkt bij beoordelingsgesprekken dat de hele strategie bij een groot deel van de medewerkers niet leeft, sterker nog... de grote meerderheid kan de waarden niet noemen.

Uitgebreid extern onderzoek laat zien dat er onder organisatieleden veel verschillende informele betekenissen leven over waarvoor de organisatie staat (missie en visie, onderling respect voor elkaar, managementstijlen), behoeften van klanten en wat er van medewerkers wordt verwacht.

Doordat er geen gemeenschappelijke interacties hebben plaatsgevonden tussen organisatieleden, hebben mensen geen betekenis kunnen

>>

>>

geven aan deze abstracte waarden en leeft het helemaal niet. Dit leidt in de praktijk tot:

- een afwachtende houding van medewerkers;
- snel wisselende initiatieven die veelal niet tot wasdom komen, omdat de waan van de dag telkens vraagt om nieuwe initiatieven;
- een overwerkt management dat zich afvraagt hoe het nu komt dat de veranderingen telkens zo moeizaam verlopen.

Een organisatiebrede werkconferentie is vervolgens georganiseerd waarin aan medewerkers de mogelijkheid is geboden met elkaar te spreken over wat voor hen nu eigenlijk de belangrijkste waarden zijn en hoe ze deze in de praktijk kunnen concretiseren, zodat het een leidraad wordt voor het gedrag richting klanten en richting elkaar.

Het managementteam heeft zich vervolgens achter deze door medewerkers opgestelde waarden geschaard en er door duidelijke randvoorwaarden en opname in het reguliere proces voor gezorgd dat medewerkers worden ondersteund in hun werkwijzen.

De ‘binnenkant’-benadering gaat over hoe verandering gaat; het aansluiten bij wat mensen feitelijk doen, dus niet hoe het zou moeten zijn. Vanuit dit perspectief vindt continue verandering plaats, tijdens (de interactie over) het dagelijkse werk. Homan introduceert hierbij in navolging van Weick het begrip *betekeniswolken*. Dit zijn betekenissen, meningen, ideeën, gevoelens en beelden die leven bij grotere groepen mensen in de organisatie. De betekenisgeving is sterk bepalend voor het gedrag dat vertoond wordt. Voorbeelden van zulke betekeniswolken bij organisatieleden zijn ‘braaf ja zeggen tegen de baas, maar verder zo min mogelijk veranderen’, ‘ach dit heb ik al vaker meegemaakt, het waait wel weer over’, ‘wij verdienen het geld, zij maken het op’.

Het plan en de realiteit

Als middenmanagers plannen van het topmanagement moeten omzetten in actie worden hun interpretaties van wat ze moeten doen, beïnvloed door dagelijkse ervaringen met deze acties en het gedrag van anderen: de verhalen bij het koffie apparaat, de roddels, grapjes, conversaties en discussies die ze voeren met hun collega’s over deze ervaringen (naar Balogun en Johnson, 2005).

Het is Homans veronderstelling dat er in organisaties groepjes vertrouwelingen zijn (ook wel communities genoemd) die in informele settings, bijvoorbeeld bij de koffieautomaat, met elkaar betekenissen delen over wat er formeel en informeel in de organisatie gebeurt. Langzaam worden binnen deze communities bepaalde gedeelde betekenissen dominant. Deze processen spelen informeel. Wij noemen dat ‘off stage’ gedrag in tegenstelling tot ‘on stage’ gedrag dat mensen in formele situaties vertonen.

De groepjes vertrouwelingen hebben de neiging zich te stabiliseren. Je gaat immers altijd eerst praten met je vertrouwelingen als zich iets nieuws voordoet. Betekenisgevingen worden in het geheugen opgeslagen, waardoor bepaalde betekenissen meer en andere minder accent krijgen. Deze processen van selectie (waaraan besteden we aandacht en wat nemen we als onderwerp van onze betekenisgeving) en retentie (in geheugen houden van betekenisgevingen die we al interacterend met elkaar hebben geconstrueerd), hebben als gevolg dat aan bepaalde signalen meer aandacht wordt besteed dan aan andere. Hierdoor ontstaan niet willekeurige (patroonsgewijze) versterkingen in het veranderingsproces (Van den Nieuwenhof, 2005).

Betekenisgeving aan vernieuwingen

Jarenlang onderzoek bij grootschalige onderwijsvernieuwingen van Rudolf van den Berg en Roland Vandenberghe (2005) ondersteunt het belang van informele betekenisgeving. Ze spreken over de mate en aard van betrokkenheid bij verandering. Kern van hun betrokkenheidsmodel is dat er een volgorde zit in het type betrokkenheid van medewerkers bij de verandering.

1. Zelfbetrokkenheid: wat betekent deze verandering voor mij, persoonlijk? Dit levert subjectieve en gevoelsmatige reacties op.
2. Taakbetrokkenheid: wanneer zelfbetrokkenheid minder overheersend wordt, of uitvoerig is besproken, verschuift aandacht naar processen en taken die verband houden met de innovatie in de concrete praktische situatie.
3. Anderbetrokkenheid: hierbij wordt de aandacht verlegd naar de betekenis van de verandering voor betrokkenen en de samenwerking met collega's.

Overduidelijk staat het betekenis geven aan (de consequenties van) de verandering voor *mezelf en mijn werk* op de eerste plaats.

Geredeneerd vanuit het continue perspectief op veranderen bestaat een organisatie niet als iets op zichzelf staand. Het is geen object dat veranderd moet en kan worden. ‘Als je de blackbox “organisatie” openmaakt, zie je in feite slechts mensen die bezig zijn met hun werk, die daarover praten met elkaar en

conflicten hebben' (Homan, 2009). Begrippen als organisatie, visie, veranderplan en dergelijke zijn abstracties waaraan in concrete gesprekken betekenis wordt gegeven. Het organisatielandschap (informele relatienetwerk in organisaties) bestaat uit vele communities. Van Oss en Van 't Hek (2009) noemen dit wel betekenseilanden. Een begrip dat de onderlinge verbondenheid en afgescheidenheid van een informele groep vertrouwelingen goed typeert. Ook tussen (de leden van) deze lokale communities vindt continu interactie plaats, zodat er nieuwe collectieve betekenissen kunnen ontstaan *tussen* de communities. Homan noemt dit betekeniswolken.

De neiging om met andere communities te interacteren, wordt gevoed door de behoefte om 'medestanders' te vinden om het eigen verhaal, de eigen betekenisgeving, in stand te houden. 'Through their networking activities, interdependent actors build a social order in which they are to some degree able to protect and promote their own values and projects' (Hosking en Fineman, 1990).

Betekeniswolken (breder gedeelde betekenisgevingen) hebben als ze eenmaal zijn ontstaan, de neiging zich te stabiliseren. Een specifieke functie wordt hierbij vervuld door zogeheten regimebewakers (Homan, 2005). Dit zijn bewakers van het gedachtegoed; informele leiders die er bij de communities waar hun 'gezag' geldt, op toezien dat betekenisgevingen die men daar hanteert, niet veranderen. Een andere specifieke rol hebben de 'wevers'. 'Dit zijn mensen in de organisatie die met grote sociale vaardigheid in staat zijn om een goed relatienetwerk op te bouwen. Via dat netwerk 'weven' zij lokale veranderinitiatieven in en katalyseren ze in de organisatie. Hierdoor ontstaan weer meer gedeelde betekeniswolken (Homan, 2005, p. 179 e.v.). Bij een complexe verandering is het daarom belangrijk 'meervoudig' te kijken en te zorgen dat je zoveel mogelijk betekeniswolken en betekenseilanden in beeld hebt: 'Zorg dat je de bomen en het bos ziet' (Van Nistelrooij en De Wilde, 2008).

Er is vanuit dit perspectief geredeneerd pas sprake van organisatieverandering, als verandering optreedt in de inhoud van betekenisgevende gesprekken die continu in organisaties gaande zijn.

Effectief veranderen is in dit licht het spelen van een dubbelspel waarbij enerzijds aandacht wordt besteed aan de buitenkant (heldere doelstelling over het te veranderen systeemaspect en passende interventies. Anderzijds gaat het om inzicht krijgen in de bepalende betekeniswolken die tussen mensen bestaan.

Interactie in de zin van een generatieve dialoog (lees: een dialoog die leidt tot nieuwe betekenisgevingen) is essentieel om tot nieuwe (gedeelde)

>>

>> betekenisgeving te kunnen komen (Bouwen, 1994). De kwaliteit van de dialoog is daarbij zowel uitkomst als drager en noodzakelijke voorwaarde van een veranderingsproces van betekenisgevingen. Uitgaan van betekenisgeving als ‘driver’ voor verandering, heeft grote gevolgen voor het kunnen ‘managen’ van de verandering. Betekenissen die mensen geven aan gebeurtenissen, veranderen niet door te gaan zenden: ‘gras gaat niet harder groeien door er aan te trekken’.

6.6 Richtingwijzers voor de veranderpraktijk

In deze laatste paragraaf maken we de balans op. Wat hebben we beweerd en geleerd in het voorafgaande? De kern is dat het *managen* van hedendaagse, complexe verandertrajecten een illusie is. Het traditionele denken over een beheersbaar, tijdelijk verandertraject (episodic change) waarbij het management het probleem (‘wat’ en ‘waartoe’) definieert en vervolgens het middenkader, dan wel de projectmanager opzadelt met de organisatie en implementatie (‘het hoe’), werkt niet. Het feit dat medewerkers niet bereidwillig het beoogde gedrag vertonen dat leidt tot geplande resultaten, is te verklaren door een gebrek aan *betekenisgeving*. Het samen zin en betekenis geven aan de huidige situatie, de aanleiding, het probleem, benodigd effectief gedrag, is een noodzakelijk proces. Met andere woorden, organisatieverandering is primair verandering van betekeniswolken.

Het is daarom van belang dat medewerkers tijd en ruimte krijgen hun bestaande *betekeniswolken* over ‘de verandering’ in interactie met hun (directe) collega’s bij te stellen, of zich een eerste interpretatie te vormen. Slechts *informele*, ‘off stage’ gesprekken binnen de lokale communities leiden tot concrete betekenisgeving over abstracte plannen, visies, doelen en vormen daarmee de basis voor ander gedrag. Het voorgaande maakt een leidinggevende of veranderaar mogelijk moedeloos: kan ik dan niets meer doen? Het antwoord is inderdaad: je kunt minder doen, je hebt veel minder invloed als manager dan wat de traditionele (verander)managementretoriek je laat geloven.

Inmiddels is duidelijk geworden dat complexe verandertrajecten niet maakbaar zijn. Wij zijn allemaal afhankelijk van het onvoorspelbare lokale *sense-making* proces. Sterker nog: allerlei standaardreflexen van de manager, of veranderaar belemmeren vooral het ontstaan en bestaan van informele betekenisgevingsprocessen en daarmee het behalen van de eigen veranderambities.

Echter, bewust zijn van het niet logische, niet rationele, niet planbare en het niet maakbare karakter, maakt dat we er rekening mee kunnen houden en ons kunnen richten op daar waar energie zit en mogelijkheden zich aandienen. Er is voortdurend sprake van spontane veranderingen in het dagelijks werk: professionals die met de voeten in de klei, dag in dag uit, hun werkwijzen aanpassen en het handelen afstemmen op nieuwe vragen van cliënten, of samenwerkingspartners. Zij zijn aan het veranderen! De kern van gedragsverandering is het faciliteren van dagelijkse betekenisgevingsgesprekken over hoe te anticiperen op nieuwe vragen en problemen en het bewust leren van improviseren en het uitproberen van nieuw gedrag.

Ingrijpen in een complexe organisatie?

De metafoor van een druk verkeerskruispunt in India

Er zijn geen verkeerslichten, ieder lijkt maar wat te doen. Toch zijn er duidelijke spelregels: 'je let op de mensen direct om je heen en daar reageer je op'. Dit is een mooie metafoor voor organisaties. Ook bij ons zijn organisaties complex en speelt er van alles tegelijkertijd. We kunnen proberen alles te reguleren (vergelijk met het plaatsen van stoplichten), maar daarmee doorkruisen we het zelforganiserende gedrag van mensen.



De foto laat een kruispunt zien van bovenaf. Zie hier de vergelijking van de fotograaf met het eerder geschetste beeld van de manager die vanuit zijn luchtballon wel overziet wat er allemaal speelt, maar niet direct kan ingrijpen in de dagelijkse processen.

Concluderend zouden we kunnen stellen dat hier de volgende regel geldt: 'talk the walk, walk the talk, and walk with them'. In het Nederlands vrij vertaald als: 'zeg wat je doet, doe wat je zegt en doe het samen'.

Organiseren en faciliteren van het dubbelspel

Cruciaal voor het laten slagen van complexe veranderingen is dat de leidinggevende in staat is het dubbelspel (binnen- en buitenkant van de verandering) te organiseren en te faciliteren. Voor de inrichting en facilitering van de buitenkant van de verandering is het van belang ‘het speelveld’ gezamenlijk af te bakenen, zowel qua richting, visie en doelstellingen, als ook in termen van noodzakelijke euro’s, tijd, middelen, deskundigheid, informatie en overige randvoorwaarden. Immers de abstracte doelen, visie en plannen zijn nog *senseless*. Medewerkers zullen er eerst óók, net als het management, betekenis aan moeten geven in hun eigen informele betekenseilanden. Vanuit bestaande betekeniswolken zullen zij de veranderdoelen *her*interpreteren, zodat het past, zinvol en van waarde is (of niet) in hun eigen lokale, concrete realiteit. Als de leidinggevende zich hiervan bewust is, kan hij tevens ruimte bieden aan het serieus nemen van *de binnenkant* van verandering. Dat wil zeggen dat binnen het (gezamenlijk) afgebakende speelveld en gestelde randvoorwaarden, er nadrukkelijk aandacht is voor gezamenlijke betekenisgeving over vragen als: hoe verloopt het veranderproces, waar en bij wie zien we al voorbeelden, prototypes en aanzetten van een gewenste situatie? Een gezamenlijke dialoog is hierbij essentieel om optimale betrokkenheid te bevorderen en daadwerkelijk iets te doen met de waarnemingen over en van(uit) de binnenkant van de verandering. Een optimale afstemming en wisselwerking tussen buiten- en binnenkant vergroot de kans op succes.

Veranderacties voor change-agents/managers

Door middel van richtinggevende veranderacties laten wij zien hoe kan worden bijgedragen aan de facilitering van het veranderproces. Dit zijn geen ‘how to do’-lijstjes, maar activiteiten die houvast bieden voor het omgaan met fundamentele veranderingen in complexe situaties.

1. *Stimuleren dat spontane veranderingsprocessen die in lijn zijn met de veranderintentie, zichtbaar worden en erkenning krijgen*

Belangrijk is dat medewerkers ervaren dat de inbreng van hun creativiteit, inzet en eventuele experimenten positief worden gewaardeerd. Een ondernemende, zelforganiserende, zelfsturende en zelfverantwoordelijke houding wordt als pre gezien. In termen van Peter Senge’s metafoor: er wordt voor gezorgd dat er zonlicht bij veranderzaadjes kan komen.

2. *Creëren veilige experimenteeromgeving*

Nadat een dergelijk spontaan veranderinitiatief zichtbaar is gemaakt, kan de leidinggevende deze ‘pioniers’ en ‘creatievelingen’ ondersteunen door een

'*holding environment*' (Homan, 2006) te scheppen voor het doorontwikkelen van hun zelfgecreëerde veranderproces. Dit betekent dat het management het spontane initiatief erkent en bekrachtigt. In termen van de metafoor van Senge betekent dit dat er pokon en water worden toegevoegd aan het veranderzaadje en bedreigende overwoekerende struiken worden gesnoeid.

Bij de *mensen-die-in-beweging-zijn* ontstaat een gevoel van steun, veiligheid en legitimiteit om door te gaan met hun pionieren en experimenten 'concreet creëren van het nieuwe'. Er ontstaat een parallelproces waarbij veranderen én leren hand in hand gaan, als onderdeel van het dagelijks werk. Hieraan kunnen leidinggevende/veranderaar bijdragen met waarderende signalen en faciliteiten als tijd, medewerking en middelen.

3. Bewust verandering richten

Tegelijkertijd kan de leidinggevende *intentioneel* een verandering initiëren, vanuit de buitenkant. Hij geeft dan een aanzet tot het afbakenen van het veranderveld door het formuleren van een richtinggevende ambitie en scope en enkele 'spelregels'. Dergelijke bewuste interventies dienen als een *trigger for change*. Dat wil zeggen: een prikkel om in beweging te komen in een bepaalde richting. Van Nistelrooij en De Wilde (2008) typeren dit als veranderprincipes: 'zorg voor focus en bezieling' en 'bepaal het sociale geheel'. Door bijvoorbeeld een veranderdoel of strategisch thema te agenderen en de noodzaak en aanleiding te laten toelichten door een extern ervaringsdeskundige, wordt mogelijk een proces van betekenisgeving op gang gebracht.

4. Faciliteren informele dialoog

Vanuit de buitenkant kan men bewust dit proces van betekenisgeving stimuleren door de *generatieve dialoogsessies* (Homan, 2006) te organiseren met alle betrokkenen. Denk bijvoorbeeld aan werkbijeenkomsten waaraan wordt deelgenomen door – een vertegenwoordiging van – alle medewerkers, klanten en overige belanghebbenden. Cruciaal is dat de eindverantwoordelijke voor de verandering de medewerkers *vertrouwen* schenkt door ze als *gelijkwaardig en deskundig* te zien en te benaderen. Zo ontstaat een veilige sfeer waarin informeel (off stage), eerlijk en open van gedachten kan worden gewisseld. Dit is onderdeel van het daadwerkelijke veranderproces. Het gezamenlijk gedefinieerde vraagstuk en de bijbehorende oplossingsmogelijkheden vormen de kern van een gezamenlijke, *collectieve* betekeniswolk die nodig is voor daadwerkelijke gedragsverandering.

5. Walk the talk, talk the walk and walk with them

Dit motto staat voor dat je als leidinggevende regelmatig informeel aanschuift bij de medewerkers en spontaan het gesprek aangaat. Dit vergroot de

kans op informeel en off stage interactie. Er is dan sprake van het verrijken van het veranderproces. Tijdens deze interactie worden verschillende stukjes van de veranderpuzzel samengebracht. Dit creëert betrokkenheid bij en eigenaarschap voor het veranderproces. Idealiter wordt een dergelijk gesprek gekenmerkt door Argyris Model 2-gedrag. De defensieve gewoontepatronen zijn dan ingeruild voor het samen, informeel verkennen en constructief onderzoeken wat er speelt en waarom het gaat zoals het gaat.

Zelfonderzoek en constructieve veranderrollen

De change-agent/manager heeft de meeste invloed op zijn eigen gedrag en persoonlijke betekeniswolken. Ten slotte willen we daarom twee handvatten bieden die helpen het persoonlijk functioneren als veranderaar af te stemmen op het spelen van het dubbelspel. Deze zijn:

- zelfonderzoek van standaardreflexen;
- het innemen van constructieve veranderrollen.

Zelfonderzoek

Uit eerdere paragrafen bleek al hoe belangrijk het is dat men zich bewust is van eigen standaardreflexen. Hoe reageer ik als manager of veranderaar en wat zijn mijn onderliggende aannames? Ben ik ervan overtuigd dat ik weerstand moet managen of onderken ik dat ieders waar, waar is? Ben ik een ballonvaarder of loop ik door het organisatielandschap? Ga ik mijn mening koste wat het kost verdedigen of kom ik in dialoog tot gedeelde betekenissen? Redeneer ik vanuit defensieve patronen of ga ik constructief in gesprek en onderzoek samen wat er écht speelt?

De leidinggevende heeft zelf de sleutel in handen om zich van standaardreflexen bewust te worden en ze proactief te gaan herkennen bij zichzelf en in interacties in de organisatie. Dit geldt, zowel in de persoonlijke interactie met medewerkers, als in het signaleren van de dynamiek tussen medewerkers onderling en in de verschillende 'informele communities'. Het herkennen en zichtbaar maken van de eigen reflexen kan een goede aanleiding zijn om met medewerkers de dialoog aan te gaan. Dit opent deuren om te komen tot constructief gedrag en doorbreking van bestaande patronen. Het maakt het mogelijk elkaars gedrag en blinde vlekken te benoemen en gezamenlijk alternatieven uit te proberen. Het feit dat deze alternatieve acties ontstaan in een gezamenlijk betekenisgevingsproces, maakt dat wordt gewerkt aan de belangrijkste succesfactor voor daadwerkelijke en duurzame verandering, namelijk: een gedeelde betekeniswolk.

Sterker nog: het samen in gesprek zijn over 'de verandering', op een respectvolle, onderzoekende en constructieve manier, is het veranderproces! Hier begint implementatie.

Door op deze manier met elkaar om te gaan ontstaat er continue verandering, namelijk: de feitelijke verandering is de dagelijkse interactie over het werk!

Bewuste veranderstrategie vanuit specifieke rollen

Het kiezen van een bewuste veranderstrategie en daarbij passende veranderrollen, versterkt de positie van de leidinggevende of veranderaar in het spelen van het dubbelspel. Dit geldt zowel voor het faciliteren van veranderprocessen in de binnenkant, als ook het interveniëren op de buitenkant van veranderingen. Palmer, Dunford en Akin (2009) bieden een waardevol houvast door het typeren van zes rollen die ingenomen kunnen worden: kapitein, stuurman, verzorger, coach, zingeveer en voeder (zie figuur 6.1 voor een overzicht waarin kenmerken van de desbetreffende rollen staan uitgewerkt).

Change-agent als kapitein

- Uiteindelijk is het voortbestaan en succes van organisaties afhankelijk van het sturend vermogen van managers.
- Door de organisatie in een bepaalde richting te sturen, worden organisatieveranderingen succesvol.
- Organizatieverandering is een strategische keuze die gemaakt wordt door managers.
- Wanneer de manager voor een stapsgewijze veranderaanpak kiest, die gezien de omgevingsanalyse het beste is, is de kans groot dat het beoogde veranderresultaat wordt bereikt.

Change-agent als stuurman

- Hoewel het sturen van verandering essentieel is voor het bereiken van beoogde veranderdoelen, betekent dat niet dat alle veranderingen ook het gevolg zijn van verandermanagement.
- Verandering is geen lineair proces, maar een continu proces dat voortdurend aangepast moet worden aan gewijzigde omstandigheden.
- ‘Elke verandering is een sprong in het duister’. Dit betekent niet dat veranderingen niet te organiseren zijn, maar dat het managen ervan slechts ten dele leidt tot het beoogde resultaat.
- Omdat tijdens verandertrajecten altijd onverwachte gebeurtenissen opduiken, is het noodzakelijk te zorgen voor bottom-up betrokkenheid van de staf bij de aanpak van change management.

>>

>>

Change-agent als zorgdrager

- Omdat organisaties cycli doormaken van groei, rijpheid en verval heeft de veranderaar vooral tot taak te helpen zo probleemloos mogelijk van de ene in de andere fase te geraken.
- Sturen van verandering is mogelijk, maar wordt beperkt door een groot aantal interne en externe autonome krachten die de organisatie in een bepaalde richting duwen.
- Ondanks alle goede bedoelingen en pogingen van veranderaars om de organisatie te veranderen, denken ze dat deze bedoelingen falen vanwege de organisatiegroei en bijbehorende bureaucratische centraliseringspraktijken.
- Omgevingsontwikkelingen maken mede dat organisaties verdwijnen, veranderen of zich handhaven. Deze reactiepatronen op de omgeving vragen om gerichte aandacht voor de situatiespecifieke veranderissues.

Change-agent als coach

- De veranderaar is in staat om de competenties van mensen in de organisatie zo te ontwikkelen dat ze in competitieve situaties zullen slagen.
- De veranderaar houdt zich bezig met het opbouwen van de juiste waarden en competenties die de organisatieleden in staat stellen om de gewenste organisatiedoelen te bereiken.
- Het gaat er vooral om dat de veranderaar de organisatieleden helpt om hun eigen problemen op te lossen.
- Het is belangrijk voor het bereiken van ingrijpende resultaten dat de veranderaar zowel het belang van de kernwaarden van de organisatie als ook de persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers onderschrijft.

Change-agent als zingever

- Het is vooral het betekenis geven aan verschillende situaties en acties dat de veranderaar in staat stelt om een werkelijke verandering in een organisatie tot stand te brengen.
- Veranderaars moeten zelf een bewuste interpretatie van de organisatieproblemen maken én organisatieleden in staat stellen om samen adequaat betekenis te geven.
- Veranderaars moeten in staat zijn om strategieën en interventies te ontwikkelen die gebeurtenissen en acties voor organisatieleden betekenisvol maken.

>>

>>

- veranderaars moeten organisatieleden helpen expertise te ontwikkelen om effectief om te gaan met de onzekerheden die gepaard gaat met continue verandering.

Change-agent als voeder

- Zelfs kleine gebeurtenissen kunnen een grote impact hebben op organisaties en het zijn lang niet altijd de veranderaars die de resultaten van deze veranderingen kunnen sturen.
- De mogelijkheid van veranderaars om veranderresultaten te boeken, wordt in belangrijke mate beperkt door de impact van veel grotere, soms chaotische invloeden en krachten.
- Specifieke resultaten en veranderrichtingen kunnen niet opzettelijk door de veranderaar tot stand gebracht worden, maar ontstaan en worden gevormd door de kwaliteiten en bekwaamheden van de organisatieleden zelf.
- De veranderaar stimuleert vooral het zelforganiserende vermogen van de organisatie.

Focus	Sturen & Controleren	Faciliteren & Ontwikkelen
Mate van gericht interveniëren		
Bedoeld	Kapitein	Coach
Gedeeltelijk bedoeld	Stuurman	Zingever
Onbedoeld	Verzorger	Voeder

Figuur 6.1 Veranderrollen: van sturend naar faciliterend

De zes veranderrollen kunnen ten opzichte van elkaar worden vergeleken op twee dimensies. De dimensie – bedoeld, gedeeltelijk bedoeld, onbedoeld – geeft weer of er sprake is van een veranderstrategie met intentionele, bedoelde interventies, of dat er juist ruimte is voor spontane veranderinitiatieven.

De andere dimensie geeft weer of de focus in de veranderstrategie ligt op controleren en sturen, of het faciliteren en ontwikkelen van medewerkers. In figuur 6.1 is elke veranderrol nader getypeerd met kenmerkende aannames van waaruit naar de verandering, veranderprocessen en de rol van de veranderaar wordt gekeken. Uit het voorafgaande is duidelijk geworden dat de rol van *kapitein* niet effectief is voor daadwerkelijke, fundamentele gedragsverandering. *De stuurman en de zorgdrager* zorgen ervoor dat de buitenkant van de verandering optimaal wordt gefaciliteerd en er sprake is van een gezamenlijke ambitie en richting. Er is echter geen sprake van dat ze verwachten dat het proces compleet maakbaar en controleerbaar is. Ze gaan uit van de *'ist'-situatie* en *'nach etwas'-situatie* en dragen zorg voor de gewenste ontwikkelingen en sturen bij waar nodig. Hierbij is de rol van *coach* altijd van belang om ervoor te zorgen dat alle medewerkers toegerust zijn en over voldoende expertise beschikken om de doelen en het bijbehorende gedrag te vertonen. Daarnaast draagt de coach zorg voor het bewust expliciteren en tot bloei laten komen van waarden die zorgen voor de verbinding tussen individuen, groepen en de organisatie als geheel.

De focus van dit hoofdstuk is om meer aandacht te besteden aan *de binnenkant van veranderen*: hoe verlopen veranderingsprocessen eigenlijk en hoe kun je ze faciliteren. De veranderrollen van *voeder en zingever* zijn cruciaal om ruimte te scheppen voor spontane initiatieven en het gezamenlijke betekenisgeving aan de verandering.

6.7 Afronding: speel het dubbelspel

Managers, leidinggevend en veranderaars maken het verschil door enerzijds realistisch te zijn over de mate van impact van hun handelen en anderzijds optimistisch en vol vertrouwen ruimte te bieden aan creativiteit, zelfverantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van medewerkers. De sleutel bestaat uit het spelen van een dubbelspel:

- het bewust faciliteren van veranderingen door te werken met een heldere veranderdoelstelling (wat en waartoe), een goede inrichting en organisatie van het verandertraject (hoe) (samen door ons buitenkant genoemd);
- aandacht voor de informele betekenisgevingsprocessen van organisatieleden en bestaande betekeniswolken in de organisatie (binnenkant genoemd).

En daarnaast is het zaak bewust de eigen veranderstrategie en veranderrol te bepalen, van moment tot moment, van situatie tot situatie. Het gaat om een

bewuste combinatie van de rol van stuurman en zorgdrager als de buitenkant van het veranderproces aandacht vraagt en het voortdurend gericht zijn op de rollen van coach, voeder en zingever om het feitelijke veranderproces (de binnenkant) centraal te stellen. Alleen zo ontstaat hét noodzakelijke dubbelspel dat een complex verandertraject verandert in een continu leer-, experimenter-, creatie- en betekenisgevingsproces.



Figuur 6.2 Het veranderkundig dubbelspel

Literatuur

- Ardon, A. (2011), *Doorbreek de Cirkel*. Amsterdam: Business Contact.
- Ardon, A. & N. Wassink (2008), 'Als veranderingen niet meer maakbaar zijn; wederzijds leren bij stagnerende verandering: een handelingsperspectief', *Management en Organisatie*, Vol. 62, pp. 264-268.
- Argyris, C. & D. Schön (1996), *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Balogun, J. & V. Hope Hailey (2008), *Exploring Strategic Change*. Pearson Education Limited, pp. 63-105.

- Balogun, J. & G. Johnson (2005), 'From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking'. In *Organization Studies OnlineFirst*, pp. 1-29.
- Beer, M. & N. Nohria (2000), 'Cracking the code of change', *Harvard Business Review*, May-June, pp. 133-141.
- Beer, M. & R.A. Eisenstat (2000), The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, summer, pp. 29-40.
- Begemann, D. (2008), *Natuurlijk veranderen*. Assen: Van Gorcum
- Berg, R. van den & R. VandenBerghe (2005), *Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J.J. & R. van der Vlist (1996), 'Organisatiecultuur'. In J.J. Aernsbergen, C. Berkel, J. Dohmen & W. de Jong, *Handboek strategie en beleid*. Alphen aan den Rijn: Samsom uitgeverij.
- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Bouwen, R. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek, *Gedrag en Organisatie*, nr. 6, jrg. 7, pp. 367-387.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006), *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Hardy, C. & S.R. Clegg (1996), 'Some dare call it power'. In S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies*. London: Sage, pp. 622-641.
- Have, S. ten, W. ten Have, B. Janssen (2009), *Het veranderboek*. Amsterdam: Mediawerf.
- Homan, T. (2005), *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Homan, Th. H. (2006), *Wolkenridders: Over de binnenkant van organisatieverandering*, Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Homan, Th. H. (2009), 'Organisatioeroest en de kunst van het nietsdoen'. In M. Dubbeldam & W. Goedmakers (red.), *De lerende adviseur: trends in professionalisering*. Amsterdam: Mediawerf, pp. 46-58.
- Homan, Th. H. (2009), 'Veranderen als chaotisch proces'. In *Verandermanagementbox*. Aflevering 17. Schiedam: Mainpress bv.
- Hosking, D. & S. Fineman (1990), 'Organizing processes', *Journal of Management Studies*, 27(6). New York: Harper, pp. 583-604.
- Kuhlmann, M. & B. Hoogendoorn (2008), *Implementatiekunst*. Schiedam: Scriptum Management.
- Mastenbroek, W. (1999), Kleine stapjes zijn beter dan grote woorden, *Holland Management Review*, nr. 66, p. 80-84.
- Mitroff, I. (1999), *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. With Elizabeth A. Denton. San Francisco: Jossey-Bass Publishers Inc.

- Nieuwenhof, R.M. van den (2004), *De taal van verandering*, academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam. Delft: Eburon.
- Nieuwenhof, R.M. van den (2005), *De taal van verandering: Veranderen in dialoog*. Schiedam: Scriptum.
- Nistelrooij, A. van & R. de Wilde (2008), *Voorbij verandermanagement: Whole scale change, de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Oss, L. van & J. van 't Hek (2009), *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Palmer, I., R. Dunford & G. Akin (2009), *Managing Organizational Change: a multi-perspective approach*. New York: Mc Graw Hill.
- Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Thijssen, J.G.L. (1996), *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Verveen, J. (2011), *Bullshit management*. Den Haag: Academic Services.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K.E. & R.E. Quinn (1999). Organisational change and development', in *Annual Review Psychology*, jrg. 50, pp. 361-386.
- Weick, K.E. (2000), Emergent change as a universal in organizations, in M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press., pp. 223-241.