

# Organiseren van diepgaand leren

## VERANDEREN ALS REFLEXIEF BETEKENISGEVEN

In dit artikel onderzoeken we de implicaties van de verdwijnende grens tussen een organisatie(deel) en haar omgeving op het werk van de verandermanager.<sup>1</sup> Deze zoektocht raakt de tradities van organiseren, veranderen, leren en betekenis geven. Aan de hand van een casus schetsen we hoe organiseren te zien is als collectieve betekenisgevingsprocessen. Doorredenerend blijkt veranderen het gezamenlijk reflecteren op – en reconstrueren van – dit organiseren. Een verandermanager moet dan een leerproces op gang brengen. Door de casus stapje voor stapje met theorie te verbinden, onderscheiden we vier verschillende manieren om dit leren te organiseren. Elke manier werken we uit naar de rol van de verandermanager en mogelijke interventies.



*Ir. B. Kessener is zelfstandig organisatieadviseur en werkzaam bij Sioo, Interuniversitair centrum voor organisatie en verandarkunde. Prof. dr. ir. C.J.A.M. Termeer is hoogleraar Bestuurskunde aan Wageningen universiteit en research centrum.*

### Inleiding

De omgeving verandert: milieuvervuiling, globalisering, individualisering, digitalisering, vervreemding. Veranderingen volgen elkaar sneller op. Overlevende organisaties passen zich aan, spelen in op ontwikkelingen, hebben tijdig hun antwoord klaar. Het zijn lerende organisaties.

Deze zinnen klinken iedereen bekend in de oren. Het klinkt bijna dreigend, gevaarlijk. We strijden om te overleven. Overleven en leren zijn aan elkaar gekoppeld.

Het laat echter maar één kant van de medaille zien. Het plaatst organisaties in een reactieve, machteloze positie. Alsof vervuiling, globalisering et cetera los van henzelf ontstaan. Alsof organisaties in een onafhankelijke, zelfstandige omgeving opereren. Deze contingentiebenadering plaatst de organisatie als (lijdend) subject in een objectieve omgeving. Maar bijvoorbeeld actiegroepen zien dit anders.

Zij kennen organisaties de leidende positie toe: als oorzaak van die vervuiling en globalisering. Zij wijzen op de invloed die organisaties hebben op hun (lijdende) omgeving. Twee benaderingen, twee werelden.

En als we goed kijken, dan zien we het allebei. De omgeving beïnvloedt de organisatie én de organisatie beïnvloedt de omgeving. Organisaties zijn zowel reactief als proactief. Voegt schetste al in 1990 het begin van deze ecologische systeem-benadering. Hij geeft aan dat in deze benadering de grens organisatie-omgeving

vervaagt: de één ‘produceert’ de ander en omgekeerd. De grens wordt daarmee de *relatie* organisatie-omgeving. Er ontstaat een subject-subjectverhouding.

In dit artikel onderzoeken we wat de subject-subjectverhouding betekent voor de verandermanager (vgl. Hosking, 2002). Door middel van een casus onderzoeken we verbanden tussen leertheorieën, de betekenisgevingsliteratuur en postmoderne visies op organiseren en veranderen. Dit leidt tot het beeld van de organisatie als collectieve betekenisprocessen en veranderen als gezamenlijk reflecteren. We onderscheiden vier manieren waarop een verandermanager dit leerproces kan organiseren namelijk door: het scheppen van condities voor reflectie, het interacteren met betrokkenen, het onderzoeken van betekenisstructuren en door het co-creëren van nieuwe wijzen van betekenisgeving. We sluiten af met de conclusie dat veranderen vanuit dit perspectief verschijnt als een meerlagig proces met een eigen logica.

## 1. Organiseren als collectieve betekenisgevingsprocessen

Veel organisatievraagstukken zijn niet eenduidig toe te wijzen aan één specifiek(e) organisatie(deel). Ter illustratie een korte inleiding op de casus.

Casus 1a.

Een groep beleidsambtenaren op een ministerie is verantwoordelijk voor de wet- en regelgeving met betrekking tot de milieubelasting binnen een bepaalde sector. In de loop van de tijd, in het samenspel van de groep, minister, sector, parlement en Europa is een woud aan regels ontstaan. De sector klaagt over de regeldruk. De verhoudingen tussen sector en ministerie zijn verstoord, er is alleen formeel contact. Er is (vermoedelijk) een gedeeld beeld over de toekomst van de sector, maar dat wordt niet besproken. De ambtenaren geloven in regelgeving als middel om hun toekomstbeeld te bereiken, maar ervaren ook de stijgende spanning. Ze voelen zich steeds ongemakkelijker, maar weten niet waar het 'm precies in zit, noch hoe zij het tij kunnen keren ...

Het is hier niet duidelijk wat we tot ‘de organisatie’ moeten rekenen. Niet alleen de groep ambtenaren, maar alle betrokkenen dragen bij aan de situatie. Waar zullen we de systeemgrens trekken? Om de groep beleidsambtenaren, of hoort de minister c.q. de rest van het ministerie er ook bij? En het parlement? Of zouden we zelfs de hele sector eronder moeten scharen, waarbij de omgeving wordt gevormd door de rest van Nederland of wellicht Europa?

Waar moderne benaderingen, die harde grenzen trekken tussen organisatie en omgeving, tekortschieten, bieden postmoderne benaderingen soelaas. Zij gaan uit van relaties en een subject-subjectverhouding. De organisatie wordt dan een groep individuen die zich organiseren. De aandacht verschuift van de ‘dingen’ naar elkaar beïnvloedende mensen die hun omgeving logisch en betekenisvol maken door een voortdurend en interactief ‘onderhandelingsproces’. Processen van werkelijkheidsvorming staan centraal. Organiseren is de continue afstemming en bijstelling van verschillende perspectieven vanuit verschillende interpretatiekaders en op elkaar ingrijpende betekenisgevingsprocessen van betrokkenen in interactie met de wereld om hen heen (Bouwen, 1994; Weick, 1979, 2001; Hosking, 2002).

In een groep delen mensen betekenissen en wijzen van betekenisgeving. De gevormde betekenissen richten, én beperken, de volgende waarnemingen en handelingen. Zodoende wordt de werkelijkheid in de groep voorspelbaar en kunnen zij een gemeenschappelijk doel nastreven, bijvoorbeeld winst of plezier maken. Een relatief stabiele groep mensen (actoren, 'wie'), die betekenissen delen (definities, 'wat') en (stilzwijgende) overeenstemming hebben over de wijze waarop ze met elkaar en de omgeving omgaan (interactie, methode, 'hoe'), wordt een sociaal-cognitieve configuratie genoemd (Van Dongen, 1996). Configuraties kunnen samenvallen met bestaande indelingen zoals afdelingen of organisaties, maar dat hoeft niet. De meeste mensen behoren tot meerdere configuraties, ofwel zijn 'multiple geïncludeerd' (Maas, 1988, p. 102).

In de casus zien we:

Casus 1b.

De groep beleidsambtenaren is een configuratie met haar eigen wie's, wat's en hoe's. In hun organiserenproces produceren zij wet- en regelgeving in interactie met andere configuraties als de minister en ambtelijke top, de Europese commissie en het parlement. In de uitvoering van de wet- en regelgeving spelen het uitvoeringsapparaat, de sector en allerlei belangengroepen hun rol. De configuraties beleidsambtenaren, minister en uitvoering vormen voor de sector de grotere, diffuse, configuratie van het ministerie. De configuraties verschillen in betekenissen c.q. definities van de werkelijkheid. Zo definiëren de beleidsambtenaren de regelgeving als noodzakelijk voor de toekomst van de sector. De sector ervaart slechts bemoeienis en regeldruk die haar belemmert in gezonde bedrijfsvoering. De onderlinge omgangsregels zijn verschaald en betekenissen worden minder gedeeld. Niemand heeft het gehele overzicht of de enig juiste definities voorhanden ...

## 2. Veranderen als reflexief organiseren

Configuraties sluiten zich als steeds dezelfde mensen, met dezelfde werkelijkheidsdefinities, op dezelfde manieren met elkaar omgaan. De interne homogeniteit van elke configuratie neemt toe en de buitengrenzen verharderen. Andere mensen, betekenissen en omgangsregels worden uitgesloten. Er is sprake van een fixatie (Termeer, 1993). Als elke configuratie vasthoudt aan haar betekenissen en daar niet over wil 'onderhandelen', spreken we van cognitieve fixaties. Wanneer andere mensen worden uitgesloten of de onderlinge omgangsregels vastzitten, spreken we van een sociale fixatie. Fixaties kunnen zich verbreden, een cognitieve fixatie kan leiden tot een sociale fixatie en andersom. De fixaties stagneren de ontwikkeling en groei, er ontstaat een stagnerend eenheidsdenken (De Moor, 1998).

Verandering is nodig. Maar als een organisatie 'een proces van organiseren' is, is verandering 'een proces van veranderen'. Zoals Feltmann (1984) schrijft over 'organisatieontwikkeling': 'het gaat immers niet om ontwikkeling van iets abstracts en ongrijpbaars als "de organisatie", maar om ontwikkeling van manieren van behoeftebevrediging in (niet door) de "sociale constructies" die het resultaat zijn van overleg en onderhandeling door actoren.' Veranderen van organiseren krijgt een dubbele lading: het is een betekenisgevingsproces op zichzelf, en dit proces richt zich op het wijzigen van het organiserende betekenisgevingsproces. Voortbouwend op het gedachtegoed van Weick heeft Van Dijk (1989) dit veran-

deren omschreven als het reflexief organiseren: het construeren van een betekenis over het organiseren en het stagneren van dat organiseren.

Meestal is betekenis geven een vrij onbewust proces. Onverwachte of ambigue situaties, waarin de gebruikelijke wijze van betekenis geven niet meer voldoet, maken je weer bewust van hoe en welke betekenissen je construeert (Weick, 1995; Louis en Sutton, 1991). Als illustratie van hoe zo'n bewust betekenisgevingsproces verloopt, haalt Weick (1995, p. 8, 9) de auteur Schön aan: *'In real-world practice, problems do not present themselves to the practitioners as givens. They must be constructed from the materials of the problematic situations which are puzzling, troubling and uncertain. In order to convert a problematic situation to a problem, a practitioner must do a certain kind of work. He must make sense of an uncertain situation that initially makes no sense. (...) Problem setting is a process in which, interactively, we name things to which we will attend and frame the context in which we will attend to them.'*

Op basis van nauwkeurige observatie van de kenmerkende werkwijzen van verschillende professionals concludeerde Schön (1983) dat probleem definiëren vraagt om een andere manier van redeneren dan probleem oplossen. Probleem oplossen koppelt hij aan een succesoriëntatie. Het is het (rigoureuus) doorlopen van de oplossingsroutine en het volgen van je vertrouwde betekenisstructuren. Probleem definiëren koppelt hij aan een theorieoriëntatie, waarbij zowel succes en falen nodig zijn voor het bouwen van theorieën over de problematische situatie. Hier construeer je een nieuwe betekenisstructuur voor deze specifieke situatie. Schön noemt dit *reflection in action*.

Dus als we organiseren zien als een gezamenlijk betekenisgevingsproces, is veranderen een gezamenlijk reflectieproces (vgl. Weick et al., 2005). Reflecteren is hier meer dan het nogmaals overdenken of evalueren, het is het kritisch onderzoeken en reconstrueren van betekenissen (Kessener, 2001). Diverse auteurs geven aan dat zowel het (onbewuste) betekenis geven als het bewuste reflecteren nodig zijn voor een continu organiseringsproces: *game* en *play* (Voogt, 1990), maatregelkennis en regelmaatkennis (Wierdsma, 1999). Of zoals Schwandt (2005) aangeeft bestaat managen niet uit het *'act – make sense – act'* maar ook uit het *'act – make sense – reflect – make sense – act'*.

Wat zien we nu in de casus:

#### Casus 1c.

In de situatie rondom het beleidsdossier grijpen verschillende fixaties op elkaar in waardoor elke ontwikkeling stagneert. Om de sector enigszins tegemoet te komen, worden veel uitzonderingen op nieuwe regelgeving geaccepteerd, en dus blijft de regeldruk toenemen. Het bespreken van het toekomstbeeld en de zorgen daarover met de sector is onmogelijk vanuit angst dat hun eigen twijfels de acceptatie van de regelgeving zullen ondermijnen. De situatie wordt ervaren als een crisis, en in tijden van crisis moet je hard werken en val je een ander niet lastig met gedoe. Reflectie wordt uitgesteld tot na de crisis.

Maar ook het dilemma van de ambtenaren tekent zich steeds duidelijker af: zullen zij hun beoogde beleidsdoelstellingen wel behalen als deze situatie voortduurt? Zij besluiten er iemand bij te vragen die hun wellicht meer inzicht kan geven in de situatie en mogelijke oplossingsrichtingen. Ze benaderen een oud-collega, die ondertussen als extern adviseur en onderzoeker werkt.

Tegen de gebruikelijke patronen in zochten de ambtenaren er toch iemand van buiten bij. Zij benaderden een oud-collega – iemand die thuis is in hun wereld en die zij als ‘een van ons’ beschouwen. Aan haar de taak om de fixaties en stagnaties inzichtelijk te maken en een gezamenlijk reflectieproces te initiëren.

### 3. Veranderen door het scheppen van condities

In een dynamische situatie wordt voortdurend gereflecteerd, maar in een gestagneerde situatie gaat reflecteren niet vanzelf. Mensen pogen cognitieve dissonantie te verminderen en vermijden situaties die bijdragen aan dissonantie (Markus en Zajonc, 1985). ‘*We tend to adopt strategies to avoid perceiving data that do not fit*’ (Argyris en Schön, 1982, p. 32). Dit leidt tot defensieve patronen (Argyris, 1990). Reflectie moet als het ware worden ‘uitgelokt’. Het bewuste betekenisgevingsproces kan worden afgedwongen door een onzekere of ambigue situatie te creëren waarin de gebruikelijke betekenissen niet meer voldoen (Schön, 1983; Weick, 2005; Rogers, 2001).

Uitgaande van reflecteren als bewust betekenis geven, kan de ambigue situatie worden gecreëerd door het introduceren van (Van Dijk, 1989; Voogt, 1990; Termeer, 1993):

- nieuwe actoren;
- nieuwe werkelijkheidsdefinities;
- nieuwe omgangsregels.

Termeer (1993) noemt dit het vergroten van de variatie door confrontatie. Daarbij mogen de nieuw ingebracht actoren, definities of omgangsregels wel wat, maar niet te veel afwijken van wat gebruikelijk is (Van Dijk, 1989). Met de nieuwe actor moet een goede sociale verbinding worden opgebouwd, de nieuwe definities moeten navolgbaar zijn. Omdat de confrontatie op veel manieren vorm kan krijgen, spreken we van confrontatie met een ‘derde’ (Van Dongen et al., 1996). Daarbij heeft het weinig zin om direct op de fixatie(s) te interveniëren, omdat de interventie dan wordt genegeerd of geïncorporeerd. In de casus is een interventie of gesprek over de vastzittende crisisdefinitie onacceptabel, dus zinloos. Een indirecte interventie om de variëteit in de context van de fixatie te vergroten, werkt beter. Vanwege de onderlinge verbondenheid van actoren (wie), omgangsregels (hoe) en werkelijkheidsdefinities (wat) raakt de indirecte interventie uiteindelijk ook de fixaties. De nieuwe actoren leiden tot andere omgangsvormen en nieuwe werkelijkheidsdefinities. Nieuwe definities leiden tot andere verhoudingen met eerder buitengesloten actoren en andere, interne en externe, omgangsvormen, et cetera. De interventie is het startpunt van de dynamiek. Zoals een fixatie kan verbreden, verspreidt dynamiek zich ook.

Het uitgelokte reflectieproces is een betekenisgevingsproces waarin men gezamenlijk (nieuwe) werkelijkheidsdefinities vormt, (nieuwe) omgangsregels ontwikkelt, (nieuwe) actoren ontmoet en (nieuwe) configuraties ontstaan. Dit kost dus tijd. Reflectie gestructureerd vormgeven als aparte activiteit maakt het makkelijker om wat afstand van de situatie te nemen, uit de emotie van het moment te stappen en het eigen denken en handelen te beschouwen en eventueel bij te sturen.

*Interveniëren verschijnt hier als het scheppen van condities voor reflectie door het creëren van ambiguïteit, tijd en structuur. Ambiguïteit volgt uit het introduceren van nieuwe definities, actoren en/of omgangsregels.*

Wat zien we nu in de casus:

Casus 1d.

Met de adviseur hebben de beleidsambtenaren zelf een derde/actor binnengehaald. Als oud-collega begrijpt zij hun precieze situatie en is zij relatief ongevaarlijk. De betreffende adviseur realiseert zich dat zij mogelijk ongemerkt meegaat in de fixerende definities en omgangsregels. Daarom vraagt zij er een tweede adviseur bij. Gezamenlijk kiezen adviseurs en ambtenaren voor een onderzoek. Onderzoek is bij het vastlopen van een dossier vrij gebruikelijk. Zij kiezen echter voor actieonderzoek: onderzoek, maar wel anders dan anders: een andere definitie. Het onderzoek wordt gekoppeld aan een ministeriebreed vernieuwingsprogramma. Hierdoor wordt de bestede tijd gerechtvaardigd en ontstaat een legitimatie om anderen, van de uitvoering, omliggende beleidsterreinen en staf, op te nemen in de onderzoeksgroep. Het betrekken van de sector zelf durven ze niet en wordt bovendien van hogerhand verboden. Het onderzoek bestaat deels uit interviews volgens een vastgesteld interviewprotocol. Deze voorgeschreven omgangsregels tillen het interviewgesprek van de beleidsmatige inhoud naar het betrekkingniveau. Al doende ervaren betrokkenen, binnen en buiten de onderzoeksgroep, dat een ander gesprek mogelijk is en al doende reflecteren zij op hun onderlinge omgangsregels.

## 4. Veranderen door het interacteren

Hierboven verscheen interveniëren als het scheppen van condities, zodat een reflectieproces op gang komt. Door de keuze van de nieuwe actor, definitie of omgangsvorm heeft de verandermanager weliswaar enige invloed, maar het blijft onduidelijk of er zinvolle relaties en betekenissen ontstaan. De dubbele laag van veranderen, namelijk veranderen als een interactie en betekenisgevend proces op zichzelf, speelt zich af buiten de verandermanager. De subject-objectverhouding van de verandermanager ten opzichte van 'de organisatie' bestaat nog steeds. Veranderen als interactieproces verlegt de aandacht van 'de organisatie' naar de actoren binnen die organisatie. De verandermanager vormt zelf een nieuwe actor, gaat zelf in interactie met de organisatieactoren, draagt bij aan het gezamenlijke betekenisgevingsproces en beïnvloedt zodoende de veranderingsrichting. Dit kan alleen als de verandermanager een goede sociale betrekking met de organisatieactoren kan opbouwen. Dit betekent dat de verandermanager integer, eerlijk, communicatief vaardig, uitdrukings- en luistervaardig is. Verder moet hij/zij een open communicatieklimaat en een onderzoekende houding stimuleren, kennis hebben van groepsprocessen en goed kunnen omgaan met conflicten (Vennix, 1998; Schein, 1999).

Ook als actor kan de verandermanager interveniëren door het introduceren van nieuwe omgangsregels, actoren en/of definities. Zo bestaan verwachtingen over ieders bijdrage aan het proces vanuit oorspronkelijke verhoudingen, rollen, belangen en ervaringen. De verandermanager kan kiezen om daar wel/niet in mee te gaan. Meegaan met de verwachtingen versterkt de verbindingen, niet meegaan schept ambiguïteit en lokt reflectie uit. In directe interactie kan hij/zij andere inclusies van de organisatieactoren aanspreken. Bijvoorbeeld door hen te vragen hoe zij thuis met elkaar omgaan, of de ontstane situatie beschrijven, komen ande-

re mogelijke omgangsregels of definities naar voren. Ook kan hij/zij reflectie uitlokken door voorgrond en achtergrond van gebruikte werkelijkheidsdefinities te wisselen. Van Dijk (1989, p. 78) onderscheidt hiervoor vier manieren:

- transponeren – het verplaatsen van een probleem(element) in een ander medium (bijvoorbeeld tekening, simulatie of metafoor);
- homogeniseren – de gelijkheid tussen de context van het probleem en het probleem zelf benutten (bijvoorbeeld overdrijven, triviaal maken);
- heterogeniseren – verschillen creëren tussen probleem en context, vaak door omkering (bijvoorbeeld probleemhebbers en oplosers omdraaien);
- gelijkschakelen inhouds- en betrekkingniveau – gebruiken van het moment van reconstructie (bijvoorbeeld letterlijk te doen wat betrokkenen zeggen wat zij doen).

*Veranderen door interactie geeft de verandermanager meer zicht op het veranderingsproces. Ook geeft het hem/haar extra interventiemogelijkheden, namelijk ook het wel/niet meegaan in verwachtingen, het aanspreken van inclusies van betrokkenen en variëren op gehanteerde betekenissen. Bovendien vervult hij/zij een voorbeeldrol en kan hij/zij het emotionele reflectieproces begeleiden.*

Terug naar de casus:

Casus 1e.

Door de voormalige werkrelatie is er al een goede sociale verbinding tussen de adviseur(s) en de beleidsambtenaren. In de eerste contacten gebruiken de adviseurs de metafoor van een beleidsmuur, waarmee het inhoudelijke probleem naar achteren en de fixaties achter de muur naar voren schuiven (transponeren). Het doel van het onderzoek verschuift van nieuw beleid naar het 'met elkaar anders leren kijken en handelen' en actieonderzoek wordt een reëel alternatief. Natuurlijk is er ook veel interactie in de onderzoeksgroep. De multiple geïncorporeerde tweede adviseur kan en gaat niet zomaar mee in de onderlinge omgangsregels. Ze trekt het betrekkingniveau naar inhoudsniveau door de omgangsregels te expliciteren. Hierdoor nodigt ze anderen uit dit ook te doen. Het onderzoek en de resultaten ervan roepen emoties op die in de bijeenkomsten bespreekbaar en hanteerbaar worden gemaakt. Ook de twee adviseurs reflecteren veel op hun handelen. Wanneer de eerste adviseur een actie wel wenselijk maar niet haalbaar acht, is het de tweede adviseur die haar daarop bevrucht, en worden betekenissen gereconstrueerd.

## 5. Veranderen door het onderzoeken van betekenisstructuren

De onderzoeksgroep ontwikkelt zich tot een nieuwe configuratie met eigen omgangsregels en werkelijkheidsdefinities. Deze nieuwe omgangsregels en definities liggen nog dicht tegen de oude aan. Zoals Schön (1983, p. 282) aangeeft: *'Reflection (in action) operates within the system of understanding.'* En: *'A practitioner might break into the circle of self limiting reflection by attending to his role frame, his interpersonal theory in use, or the organizational learning system in which he functions. Whatever his starting point, however, he is unlikely to get very far unless he wants to extend and deepen his reflection in action, and unless others help him see what he has worked to avoid seeing.'*

Dus naast het (blijven) uitlokken en beïnvloeden van het reflectieproces, kan de verandermanager bijdragen door het gebruikelijke betekenisgevende proces, het *system of understanding*, in interactie met betrokken actoren te verdiepen. Dit veronderstelt verschillende dieptelagen in de betekenisstructuur. In de literatuur komt dit onder verschillende noemers naar voren (Argyris, 2004; Mezirow in Taylor, 1998; Weick, 1995). Argyris noemt het *system of understanding* de *theory of action*. Een actietheorie bestaat uit een handelingsmodel en achterliggende assumpties. ‘Gewone reflectie’ raakt alleen het handelingsmodel: de gebruikelijke oorzaak-gevolgredeneringen en afgeleide handelingsregels. Argyris noemt dit eerste-ordeleren. Tweede-ordeleren raakt ook de achterliggende assumpties over de situatie, zichzelf en de ander. Het reflecteren op de achterliggende assumpties verruimt het kader van de ervaren problematiek (Feltmann, 1984). Andere of soms zelfs meervoudige interpretaties van de situatie worden mogelijk. Naast het ‘beter doen’ wordt ook het ‘anders doen’ zichtbaar, het handelingrepertoire wordt groter.

Dit tweede-ordeleren doorbreekt het zelfsluitende mechanisme, het is ingrijpender en lastiger. Argyris en Schön (1982) schetsen een aantal dilemma’s die zo’n tweede-ordeleerproces in gang kunnen zetten:

- incongruentiedilemma – groeiende incongruentie tussen de beleden en de toegepaste actietheorie;
- inconsistentiedilemma – groeiende inconsistentie tussen de verschillende achterliggende assumpties;
- effectiviteitsdilemma – toenemende onbereikbaarheid van eigen waarden door het eigen handelen;
- waardedilemma - toenemende onvrede met de zelf gecreëerde omgeving/wereld;
- toetsdilemma – afnemende mogelijkheden om eigen veronderstellingen te toetsen in de zelf gecreëerde omgeving/wereld.

De verandermanager kan een diepgaand reflectieproces uitlokken door deze dilemma’s zichtbaar te maken. Vervolgens kan de verandermanager het reflectieproces faciliteren door de gehanteerde betekenisstructuur te bevragen. De interventies richten zich op het onderzoeken van de relatie tussen de concrete waarnemingen en de abstractere conclusies. Concrete uitwerkingen zijn bijvoorbeeld de *ladder of inference* (gevolgtrekking) (Senge, 1994; Argyris, 1990), het werken met het metamodel (Derks en Hollander, 2000), de vuistregels van de ‘sociale aktie beweging’ (Reckman, 1980), en het proces- of trajectmanagement (Choy, 2005).

Bovenstaande suggereert dat betekenisstructuren in eenduidige redeneringen kunnen worden beschreven. Echter de betekenisstructuren zijn complex en de gehanteerde oorzaak-gevolgredeneringen grijpen op elkaar in. Bovendien zijn ze niet individueel, maar (deels) collectief. Een alleen talige weergave schiet tekort. Metaforen of visuele weergaven in bijvoorbeeld Causal Loop Models (Vennix, 1998; Vermaak, 2003) helpen de betekenisstructuren inzichtelijk en bespreekbaar te maken.

*Veranderen door het onderzoeken van betekenisstructuren van betrokkenen start met het concretiseren van de veranderingsbehoefte, het ongemakkelijke gevoel dat terug te herleiden is naar een of meerdere dilemma's. Het onderzoeken zelf bestaat uit het helpen expliciteren van oorzaak-gevolgedeneringen en betekenisstructuren in taal en visuele modellen.*

Terug naar de casus:

Casus 1f.

De veranderingsbehoefte kwam voort uit de toenemende onvrede met de eigen situatie (waardedilemma) en de toenemende onbereikbaarheid van het gewenste toekomstbeeld voor de sector (effectiviteitsdilemma). Bovendien werd het steeds lastiger de eigen aannames te toetsen (toetsdilemma) door de sociale fixaties. Het actieonderzoek maakt deze dilemma's zichtbaar en de gehanteerde betekenisstructuren expliciet. De interviewresultaten geven inzicht in de actoren, de gehanteerde werkelijkheidsdefinities en omgangregels en de fixaties daarbinnen. Met causale modellen wordt onderzocht hoe de fixaties op elkaar ingrijpen en welke stagnaties zijn ontstaan. De wisselwerking tussen de individuele en collectieve defensieve patronen wordt zichtbaar. Tegelijkertijd verschijnen mogelijkheden om in te grijpen op de fixaties en beweging te brengen in de stagnaties. Het onderzoeksproces is confronterend en stelt het commitment op de proef. De confrontatie, en het leereffect, worden sterker door het benoemen van parallellen tussen de bevindingen en wat er in de onderzoeksgroep speelt. Tegelijkertijd verdwijnt daarmee een eventuele schuldvraag of verwijtend vingertje, want eenieder heeft een aandeel in wat er gebeurt.

## 6. Veranderen door co-creëren

Het onderzoeken van de betekenisstructuren van betrokkenen verruimt het kader van de probleemsituatie en biedt handelingsalternatieven die de fixaties kunnen doorbreken. Echter, we weten niet hoelang de nieuwe betekenisstructuur 'houdbaar' is. En als de nieuwe structuur niet meer zinvol is, kunnen betrokkenen dan zelf, tijdig ingrijpen?

Schön (1983) stelt dat de professional die niet reflecteert op zijn eigen betekenisgevingsprocessen, zijn intuïtieve begrip impliciet houdt en dus ook niet weet wanneer hij de grenzen ervan bereikt: *'A redirection of attention to the system of knowing in practice and to reflection in action itself is needed.'* Dit leren ligt op een ander systemisch niveau en omvat zowel de betekenissen als het betekenisgevende proces. Het is een derde-ordeleerproces waarin de aandacht van de situatie naar het reflectieproces zelf verschuift. Schön (1983) noemt dit *reflection on reflection in action*.

Deze laag in een veranderingsproces richt zich dus op de *wijze van betekenisgeven*. De doelstelling van het *reflection-on-reflection-in-action* proces is om de zelfsluitende wijze van betekenisgeving te herzien in een niet-zelfsluitende wijze van betekenisgeving. Deze twee wijzen van betekenisgeven komen overeen met wat Argyris respectievelijk Model 1 en Model 2 noemt. Het meest gebruikelijke model, Model 1, bestaat uit handelingsmodellen en achterliggende variabelen gericht op eenzijdige beheersing van de situatie. Impliciet gaat dit model uit van een subject-objectverhouding met leidende en lijdende posities. Het alternatieve Model 2 is gericht op voortdurend blijven testen van assumpties en betekenissen en ontstijgt het zelfsluitende mechanisme van betekenisgeving. De bijbehorende

handelingsmodellen gaan uit van tweezijdigheid en gezamenlijkheid in 'controle' ofwel van een subject-subjectverhouding.

Argyris en Schön (1982) beschrijven hoe een verandermanager anderen kan faciliteren bij het aanleren van Model 2. Ten eerste vraagt dit dat hij/zij zoveel mogelijk vanuit Model 2 handelt, ook onder (milde) spanning. Vervolgens heeft hij/zij te maken met twee paradoxen: *'The instructor's goal may be restated in two paradoxes. ... The instructor cannot express his commitment (to having others learn model 2) by coercing participants to learn model 2 behaviour because then they would not be learning by model 2 processes. The second paradox is that the instructor should express his commitment to model 2 in a way that allows others to confront and reject model 2'* (Argyris en Schön, 1982, p. 98).

*Reflection on reflection in action* is dus een gezamenlijk proces van geven en nemen, van stellen en onderzoeken, samen opbouwen en uitwerken. Dit betekent echter ook dat de werkelijkheidsdefinities van de verandermanager<sup>2</sup> onderwerp van gesprek zijn. De relatie die nu ontstaat, is vergelijkbaar met de relatie tussen onderzoeker en onderzochte in postmodern actieonderzoek zoals Van Beinum, Fauceux en Van de Vlist (1996) die omschrijven. Deze auteurs stellen dat elke interpersoonlijke relatie tussen onderzoeker en onderzochte over iets (X) gaat. Onderzoeker, onderzochte en X beïnvloeden elkaar en de onderlinge relaties kunnen niet worden begrepen zonder het geheel in beschouwing te nemen. Om een gewenste situatie (X) te bereiken moeten de interne weergaven over zichzelf, de ander en X worden uitgewisseld. Alleen door het uitwisselen van de eigen rationales kan overeenstemming ontstaan over doelen achter X, context waaruit deze doelen voortvloeien, benodigde acties om X te bereiken, belang van de doelen en geschiktheid van methode. Ook hier is sprake van gelaagdheid, want bij tweede- en derde-ordeveranderingsprocessen bestaat X zelf ook weer uit de organisatie – de interactieve betekenisgevingsprocessen van de organisatieactoren!

*Bij het veranderen als co-creëren is geen sprake meer van een leidende verandermanager die veranderingen oplegt aan een lijdende organisatie. Vanuit een subject-subjectverhouding worden interactief betekenissen gevormd, wordt gereflecteerd en geleerd. Veranderen is een co-creatieproces waarin betrokkenen werkenderwijs niet alleen nieuwe betekenissen, maar ook nieuwe wijzen van betekenisgeving ontwikkelen (vergelijk ook Wierdsma, 1999).*

Terug naar de casus:

#### Casus 1g.

De groep beleidsambtenaren wist, vanuit een eerdere voordracht, dat hun oud-collega werkt vanuit de configuratiebenadering (een sociaal-cognitieve veranderingstheorie). Zij hoopten dat deze benadering hen zou helpen hun situatie anders te bezien. Al in de eerste bijeenkomst is gesproken over wie op welke manier kijkt en wat hij/zij dan ziet. De configuratiebenadering is uitgebreid besproken in de onderzoeksgroep. Er is veel gesproken over verschillen in interpretatie van zintuiglijke indrukken of uitspraken. Zowel de ambtenaren als de onderzoekers poogden hun redeneringen van voor tot achter te doordenken, te expliciteren en patronen hierin te ontdekken. Ook verschillen tussen de onderzoekers werden zichtbaar gemaakt om te illustreren en benadrukken dat er geen ware definitie bestaat en dat de kracht juist zit in het productief maken van de verschillen.

## 7. Veranderen als een meerlagig proces

In dit artikel hebben we, aan de hand van een casus, verkend hoe de subject-subjectverhouding van organisatie en omgeving doorwerkt naar interventiemogelijkheden voor de verandermanager. We ontdekten dat organiseren te zien is als een interactief betekenisgevend proces. Veranderen krijgt dan een dubbele lading van een bewust betekenisgevingsproces gericht op het wijzigen van het coöperatieve, organiserende betekenisgevingsproces. Zo'n bewust betekenisgevingsproces wordt reflectie genoemd, een specifieke vorm van leren. Bij dit soort processen blijken individuele en collectieve aspecten te onderscheiden, maar niet te scheiden te zijn. Het een gaat niet zonder het ander. Zoals Quinn (1997) uitgebreid belicht, gaat een vergaande organisatieverandering altijd samen met een diepgaande verandering van een, en later meerdere, individuen (dus jezelf).

Doorredenerend vanuit deze gedachtelijn worden meerdere lagen in de rol en mogelijke interventies van de verandermanager onderscheiden (zie kader 1).

Kader 1.

| Verhouding      | Veranderen door:                | Interventies   |
|-----------------|---------------------------------|--|
| subject-object  | scheppen van condities          | creëren van ambiguïteit, tijd en structuur voor reflectie. Ambiguïteit volgt uit confrontatie met derde (actor, definitie of omgangsregel) |
|                 | interacteren                    | zelf variëren op omgangsregels en betekenissen, aanspreken andere inclusies van betrokkenen, voorbeeldrol en begeleiden emoties            |
|                 | onderzoeken betekenisstructuren | dilemma's expliciet maken, faciliteren bij onderzoeken van betekenisstructuren door bevragen en (visueel) expliciteren                     |
| subject-subject | co-creëren                      | vormen van nieuwe betekenissen en wijzen van betekenisgeving door interactief reflecteren en leren   |

Zoals uit de casus naar voren kwam, bouwen de lagen op elkaar door. Co-creëren gaat dus altijd samen, gelijktijdig – niet volgtijdig – met het scheppen van condities, het interacteren en het onderzoeken van betekenisstructuren. In de redenering komt naar voren dat de verandermanager diepere lagen van reflectie en leren kan uitlokken en ondersteunen. Tevens bleek dat de diepgang van de leerprocessen samenhangt met de diepgang van het veranderingsproces. Andersom geldt de redenering echter niet per se. Ook als de verandermanager alleen condities schept, kunnen in de geschapen dynamiek diepe leer- en veranderingsprocessen plaatsvinden.

De opeenvolgende lagen vragen steeds meer persoonlijke betrokkenheid van de verandermanager. De verhouding verschuift van een subject-objectverhouding steeds meer naar een gelijkwaardige subject-subjectverhouding. Dit geeft een andere doorsnijding van de adviesrollen dan bijvoorbeeld de bekende indeling van expert, programmatisch, proces en persoonsontwikkelen (Drukker en Verhaaren, 1980). Deze laatste indeling is gebaseerd op de soort interventies die de adviseur inzet, waarbij de expert met name inhoudelijk adviezen geeft en de andere rollen zich steeds meer richten op het groepsproces c.q. de geadviseerde persoon. Volgens de voorgaande redenering beweegt de verandermanager zich altijd zowel op de inhoudelijke als de procesmatige dimensie. In het kader van organiseren van een confrontatie met een derde definitie kan het stellig inbrengen van de eigen oplossing/inhoud zinvol zijn. En in de laag van co-creatie kan de verandermanager niet anders dan ook zijn definities inbrengen – en ter discussie stellen – (waarbij de inhoud op een ander systemisch niveau ligt).

Deze benadering van veranderen brengt op zichzelf geen andere interventies met zich mee dan veranderen vanuit een positionele of contingentiebenadering. Wel is de betekenis en de rationale achter de eventuele inzet en werking van de interventie anders. Werkman (2006, p. 182) schetst deze verschillende logica's voor het werken met de surveymethodiek. De resultaten van een survey kunnen gezien worden als de objectieve beschrijving van de werkelijkheid, waaruit eenduidig naar voren komt waarop gestuurd moet worden, of kunnen gezien worden als een intersubjectieve interpretatie van de werkelijkheid en aanleiding vormen voor een gezamenlijk leer- en vernieuwingsproces (Boonstra, 2000). In de laatste lijn liggen ook interpretaties van het werken met narratieven en causale kaarten als het opbouwen en expliciteren van de bestaande werkelijkheidsdefinities en de dialoog of Appreciative Inquiry als werkvormen die omgangsregels voorschrijven.

Onze conclusie is dat het doordenken van de subject-subjectverhouding een waardevolle methodologie voor organisatieverandering oplevert waarbij veel verbindingen met bestaande literatuur mogelijk zijn. Omdat deze rationale sterk samenhangt met de verhouding tussen verandermanager en betrokkenen uit de organisatie, lijkt het ons interessant om deze methodologie te doordenken op de grootte van de groep organisatieactoren. Hoebeke (1994), met zijn beschrijvingen van de adaptieve groep, de reflectieve groep en de creatieve groep, biedt hierbij mooie aanknopingspunten. Ook de tijdsdimensie, de doorlooptijd van een veranderingsproces, lijkt het doordenken waard.

Tot slot rest de vraag hoe duurzaam het veranderproces in de casus is en wat er gebeurt wanneer de co-creërende verandermanager niet meer (veel) aanwezig is. We geven het woord aan een van de beleidsambtenaren, drie jaar na dato:

*'Het was een bijzonder proces. Het experiment heeft betekenis gehad, omdat het een uitlaat gaf, een reflectiemogelijkheid, een soort ontspanning, op een heftig vastgelopen dossier. Natuurlijk is zo'n experiment niet doorslaggevend bij doorbreken van fixaties, maar heeft uiteindelijk wel beweging gebracht.'*

## Noten

1. In het artikel gebruiken we de term verandermanager voor iemand die een organisatie(deel) wil veranderen, dit kan dus een bestuurder, manager, direct betrokkene, intern of extern adviseur zijn.
2. Het woord verandermanager past nu eigenlijk niet meer, omdat het impliciet een subject-objectverhouding veronderstelt.

## Literatuur

- Argyris, C. – Double loop learning and organizational change. – In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. John Wiley & Sons, Ltd. 2004, p. 389-401
- Argyris, C. – *Overcoming organizational defenses*. – Needham Heights, MA : Allyn & Bacon, 1990
- Argyris, C., en D.A. Schön – *Theory in practice : Increasing professional effectiveness*. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1982
- Beinum, H. van, C. Fauceux, en R. van der Vlist – Reflections on the epigenic significance of action research. – In: S. Toulmin en B. Gustavsson (eds.) – *Beyond theory. Changing organizations through participation*. – Amsterdam : John Benjamins, 1996, Chapter 11, p. 179-202
- Boonstra, J.J. – *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. – Amsterdam : Vossiuspers, 2000
- Bouwen, R. – Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. – In: *Gedrag en Organisatie* 7 (1994), 6, p. 367-387
- Choy, J. (red.) – *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. – Santpoort-Zuid : NISTO, 2005
- Daudelin, M.W. – Learning from experience through reflection. – In: *Organizational Dynamics* 24 (1996) 3, p. 36-48
- Derks, L., en J. Hollander – *Essenties van NLP. Sleutels tot persoonlijke verandering*. – Kosmos, 2000
- Dewey, J. – *How we think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. – Boston : Houghton Mifflin Company, 1933
- Dijk, N.M.H. van – *Een methodische strategie van organisatieverandering*. – Delft : Eburon, 1989
- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat, en A.J.J.A. Maas – *Een kwestie van verschil*. – Delft : Eburon, 1996
- Drukker, E., en F. Verhaaren – Paradoxen in het organisatie-advies proces. – In: *Tijdschrift voor Agologie*, 1980, 5, p. 361-379
- Feltmann, C.E. – *Adviseren bij organiseren*. – Amsterdam : De perscombinatie, 1984
- Hoebeker, L. – Leren: organisaties kunnen het niet, mensen kunnen het niet laten. – In: *Holland Management Review* 42 (1995) p. 40-48
- Hoebeker, L. – *Making work-systems better : A practitioner's reflections*. – New York : John Wiley & Sons Inc, 1994

- Hosking, D.M. – *Constructing Change, A social constructionist approach to change work*. – Oratie. – Katholieke Universiteit Brabant, 2002
- Kessener, B. – Reflecteren, meer dan evalueren. – In: *Management en Consulting* (2003) 5, p. 28-31
- Kim, D.H. – Het verband tussen individueel leren en het leren van organisaties. – In: *Holland Management Review* 38 (1994) p. 104-116
- Louis, M.R. en Sutton, R.I. – Switching cognitive gears : From habits of mind tot active thinking. – In: *Human relations* 44 (1991) 1, p. 55-76
- Maas, A.J.J.A. – *Ongedefinieerde ruimten*. Delft: Eburon, 1988
- Markus, H. en R. Zajonc – The cognitive perspective in social psychology. – In: G. Linzey en E. Aronson (eds.) – *Handbook of Social Psychology* Vol. 1. – 3<sup>rd</sup> ed. – New York : Random House, 1985, p. 137-214
- Moor, W. de – Organisatieverandering: een constructionistisch perspectief. – In: *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* (1998) 6, p. 45-61
- Quinn, R.E. – *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. – Academic service, 1997
- Reckman, P. – *Hoe anders? Over maatschappij verandering*. – Baarn : Uitgeverij In den Toren, 1980
- Rogers, R.R. – Reflection in higher education: a concept analysis. – In: *Innovative Higher Education* 26 (2001) 1, p. 37-57
- Schein, E.H. – *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. – Reading, MA : Addison-Wesley, 1999
- Schön, D.A. – *The reflective Practitioner. How professionals think in action*. – Basic Books, Inc. 1983
- Schwandt, D.R. – When managers become philosophers : Integrating learning with sensemaking. – In: *Academy of Management Learning & Education* 4 (2005) 2, p. 176-192
- Senge, P., A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, en B. Smith – *The fifth discipline ; Fieldbook*. – New York : Double Day, 1994
- Taylor, E.W. – *The theory and practice of transformative learning: a critical review*. Information series No. 374. – Columbus : ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment, College of Education, the Ohio State University, 1998
- Termeer, C.J.A.M. – *Dynamiek en inertie rondom mestbeleid; een studie naar veranderingsprocessen in het varkenshouderijnetwerk*. – Den Haag : Vuga, 1993
- Vennix, J.A.M. – *Kennis: geven en nemen. De rol van participatief onderzoek in organisaties*. – Oratie katholieke Universiteit Nijmegen. – Nijmegen : Loman en Friso, 1998
- Vermaak, H. – Betekenis van een diagnose met een causaal diagram; een analytisch hulpmiddel voor veranderaars. – In: *Organisatie-instrumenten*, file C1020. – Kluwer, 2003
- Voogt, T. – *Managen in een meervoudige context*. – Delft, Eburon, 1990
- Weick, K. – *Sensemaking in Organizations*. – Londen : Sage, 1995
- Weick, K. – *Making sense of the organization*. – Londen : Blackwell, 2001
- Weick, K. – *The Social Psychology of Organizing*. – New York : Random House, 1979

- Weick, K.E., K.M. Sutcliffe en D. Obstfeld – Organizing and the process of sense-making, – In: *Organization Science* 16 (2005) 4, p. 409-421
- Werkman, R. – *Werelden van verschil. Hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderingsprocessen hanteren en creëren.* – Academisch proefschrift Universiteit van Amsterdam, 2006
- Wierdsma, A. – *Co-creatie van verandering.* – Delft : Eburon, 1999