

# Organiseren en veranderen als continue evolutie

Uitleiding bij het themanummer

**Joost Kampen, Paul Kloosterboer en Odette Moeskops**

**W**e hopen dat u genoten hebt van het eerbetoon aan de uitverkoren tijdloze helden. Met deze uitleiding bieden we u nog enkele slotreflecties aan op het voorgaande geheel. Allereerst plaatsen we de helden en hun gedachtegoed in de tijdgeest van het ontstaan ervan. En hoe ze er tegelijk in geslaagd zijn levenswerken te creëren met een tijdloze betekenis en relevantie. Voorts blikken we terug op de aard van hun beschouwingen, waaruit belangrijke overeenkomsten tevoorschijn komen, samen te vatten als een evolutionaire blik op de werkelijkheid. En met de ambitie van de helden om die realiteit steeds opnieuw te onderzoeken en daarvan te leren, in plaats van te vluchten in een comfortabele wenselijkheid.

## Originele oevrebouwers

Eind jaren negentig verscheen *De toverdokters* (Mickletwaith & Woolridge, 1997). Het boek bevatte de ideeën die er in de organisatiekunde toe deden en die – volgens de auteurs – de modegrillen hadden doorstaan. Een dergelijk beeld rijst op uit dit Tijdloze Helden-nummer. Een zeef waarmee het kaf van het koren wordt gescheiden, komt ook nu van pas: de ideeën van onze tijdloze helden blijken in veel gevallen afkomstig te zijn uit de jaren zestig tot tachtig van de vorige eeuw of er werd toen het fundament voor gelegd. Is dit toeval of was er in dat tijdperk iets aan de hand met de innovatie?

Het waren vernieuwende jaren (Burnes & Cooke, 2012; Bradford & Burke, 2005), vanaf de Tweede Wereldoorlog. Een deel daarvan klinkt door in dit nummer: de aandacht voor de mens in context, voor organisaties als sociale systemen, voor actie-reactiepatronen, voor leren en ontwikkelen, voor betekenisgeving, voor participerende vormen van organisatieontwikkeling, voor zelfsturing en zelforganisatie, en voor een bescheidener en meer gelijkwaardige opstelling van een organisatieadviseur; niet meer

(alleen) inhoudelijk expert, maar steeds meer expert in het proces. Het was de tijd van opkomende inzichten vanuit het nieuwe sociaal constructionisme en vanuit theorieën over complexiteit en systeemdenken. Het zijn veelal vernieuwingen die we nu gewoon vinden, waar we ons niet meer over verbazen en waarvan we eigenlijk niet (meer) door hebben dat ze ooit ontdekt zijn – zo ingeburgerd zijn ze geraakt.

Zo schreven Watzlawick e.a. hun boek met de beroemde axioma's in 1967 en hield Argyris zich vanaf de jaren zestig bezig met organisaties. Ook Bion en Winnicott ontwikkelden hun ideeën in deze tijd. Het baanbrekende werk van Schein over procesadviesing verscheen in 1969. Het jaar van ontstaan is echter niet altijd zo precies aan te wijzen. Baanbrekende werken die nu nog worden herinnerd, zijn soms later geschreven, zoals *Images of organization* van Morgan (1986). Ook is de ontwikkeling van ideeën over decennia uitgespreid, zoals in het geval van Argyris, Bateson, Schein en Macy die tot op hoge leeftijd van zich laten horen; Bateson was al vanaf de jaren zeventig actief, echter van hem en ook van Schein wordt juist het meer recente werk besproken. Dat geldt trouwens ook voor Macy.

Alle tijdloze helden bleven zich ontwikkelen; ze verbeterden, verrijkten, herijkten en borduurden verder. De beste ideeën overleefden en de meeste auteurs publiceerden tot op hoge leeftijd. Vernieuwers die aan een levenswerk bouwden en een leven lang trouw bleven aan de doorontwikkeling van hun gedachtegoed.

## Episodisch versus continu

In de inleiding zijn al enkele gemeenschappelijke elementen aangestipt in de analyses van de tijdloze helden. Met als belangrijkste om de mens op de eerste plaats te willen begrijpen in en vanuit zijn context, in plaats van als een autonoom handelend individu. Ondanks de grote verschillen tussen de gekozen helden ligt daar een opvallende paradigmakeuze aan ten grondslag in het vakgebied van organiseren en veranderen. In veranderkundige termen zijn alle helden in dit nummer medegrondleggers van wat Weick en Quinn (1999) het paradigma van continu veranderen noemen. Dit stellen zij tegenover het klassieke paradigma van episodisch veranderen, waarbij eenzijdige maakbaarheid door de mens van zijn omgeving mogelijk is. Tabel 1 zet de karakteristieken van beide paradigma's kort op een rij.

Continu ofwel evolutionair veranderen ziet een organisatie als een natuurlijk systeem (zoals een rivier of het weer). Zelfs al lijkt de ene dag nog zo op de andere, ergens is verandering alweer onderweg. Soms zit de kiem daarvan in de haarvaten van het systeem zelf, soms verandert er iets in de verte dat op zeker moment de organisatie of een onderdeel daarvan gaat raken en zal dwingen zich ertoe te verhouden.

Het episodische ofwel revolutionaire paradigma ziet de organisatie tot op zekere hoogte ook als een levend systeem, maar dan wel een die er van nature naar neigt zich te stabiliseren, een evenwicht te zoeken. Het resultaat is een zekere inertie, waar alleen doelgericht ingrijpen verandering in kan brengen. Zwart-wit gesteld is de organisa-

Tabel 1. **Episodisch versus continu veranderen volgens Weick en Quinn (1999).**

	Episodisch, revolutionair veranderen	Continu, evolutionair veranderen
<b>Frame</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke interrupties van evenwicht.</li> <li>• Kortetermijnaanpassing: inertie, triggering, substitutie/revolutie → nieuw evenwicht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortdurende stroom van kleine en grotere veranderingen.</li> <li>• Langetermijnaanpassingsvermogen: continu modificeren, alert reageren op signalen, versterken, evolutie.</li> </ul>
<b>Interventietheorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderen vanuit intentie 'change agent': lineair, progressief, doelgericht via buitenstaanderinterventie.</li> <li>• Unfreeze: verwachtingen komen niet uit, overlevingsangst vergroten en leerangst verkleinen.</li> <li>• Change: Cognities 'reframen', nieuwe visie en doelen.</li> <li>• Freeze: creëer ondersteunende normen en maak verandering congruent met identiteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandering is al onderweg, zelforganisatie onderzoeken en versterken via taal, circulaire patronen en leren.</li> <li>• Freeze: patronen en verhalen zichtbaar maken.</li> <li>• Rebalance: benoemen, herinterpreteren en deblokken, 'logic of attraction'.</li> <li>• Unfreeze: experimenterend aan de slag op meer bewuste wijze.</li> </ul>
<b>Rol veranderaar</b>	'Prime mover' zoekt hefboomen, is rolmodel en bouwt aan regie en commitment.	Sensemaker die meervoudig leert kijken, duiden, patronen onderbreken en verleggen.

tie een 'ding' dat uit zichzelf niet kan veranderen, maar veranderd moet worden. Dit paradigma neigt dus sterk naar denken en handelen vanuit lineair-causale relaties in de werkelijkheid. Er is een 'change agent' nodig om verandering te bewerkstelligen.

Het paradigma van continu en evolutionair veranderen wil de werkelijkheid begrijpen vanuit een complex van meervoudige en circulaire causaliteiten. Dat wil zeggen dat complexe relaties, interactiepatronen en feedbackmechanismen centraal komen te staan, in plaats van afzonderlijke entiteiten, individuen, persoonlijke drijfveren, losse gedragingen, acties of interventies en hun veronderstelde effecten. Dat maakt de rol van de manager – en nog meer die van de adviseur – een stuk bescheidener. Als iedereen de interactiepatronen en dynamieken die er zijn coproduceert, richten interventies zich hooguit op het duiden ervan om betrokkenen de kans te geven eruit te ontsnappen of ze te veranderen, om de loop der dingen mogelijk te beïnvloeden.

## Meervoudigheid

Wat onlosmakelijk verbonden is met het continue, evolutionaire paradigma, is het meervoudig kijken naar en begrijpen van de werkelijkheid: 'sensemaking' als basishouding. Het illustreert – naast alle individuele verschillen – een zekere affiniteit van de auteurs met het constructivisme en sociaal constructionisme, die dit hoog in het vaandel voeren. Tegelijk nemen zowel de helden als de auteurs de geleefde werkelijkheid bloedserieus in zijn consequenties. Moerkerken en Glaudemans halen in dit verband het Thomas-theorema aan: 'If men define situations as real, they are real in their consequences' (Thomas, 1928, p. 572) ofwel, vrij vertaald: we mogen dan wel onze eigen waarheid construeren, maar als je erin gelooft, wordt zij wel bikkelhard in haar consequenties.

Als je het kijken door verschillende lenzen naar dezelfde werkelijkheid een horizontale meervoudigheid noemt, dan kun je ook een verticale meervoudigheid in de bijdragen zien. Vrijwel alle helden beschrijven een soort gelaagdheid in de sociale systemen

die ze bestuderen, dat wil zeggen dat verschillende niveaus van aggregatie worden onderscheiden en hoe deze op elkaar inwerken. Stafford Beer (1979) verwoordt dit kernachtig in zijn recursiviteitstheorema: 'Elk systeem omringt weer andere (deel)systemen en maakt zelf ook weer deel uit van een groter geheel.' Het kleinere systeem ontleent z'n functie en zingeving aan het grotere, zoals een niercel aan een nier en de nier weer aan het menselijk lichaam. Vanuit dit besef wordt nagedacht over de systemische condities die de dynamieken en patronen in sociale systemen beïnvloeden. Die condities gaan bij sommige auteurs over karakteristieken van het omringende relatieweefsel, zoals bij Watzlawick, Bion en Bateson. Andere auteurs benadrukken daarnaast de 'hardere' systemische condities, bijvoorbeeld die van organisatiestructuren om de vitaliteit van het sociale systeem te versterken. Dit zien we vooral terug in de bijdrage van Kessener over Beer, Jaques en Hoebeker. Maar we komen de invloed van structuren ook tegen in de artikelen over bijvoorbeeld Argyris, Macy, Bateson, Freire en Winnicott.

## Leren en ontwikkelen

Meervoudig kijken en van daaruit handelingsopties onderzoeken en testen, is per definitie een lerende activiteit. Dit verklaart mede de gedeelde affiniteit van de auteurs in dit nummer met leren en ontwikkelen. En haast ongemerkt sluipt er dan ook een zeker emancipatoir ideaal in: personen, groepen, organisaties en zelfs samenlevingen sterker willen maken, door ze te bevrijden van 'waarheden' waarin ze vastlopen. Des te interessanter is het te lezen hoe voorzichtig sommige van onze helden hiermee manoeuvreren. Zo adresseert Watzlawick het 'utopieprobleem': als hulp zich bemoeit met het streven naar geluk, draag je bij aan de illusie dat begeerlijke mentale toestanden het resultaat zijn van weloverwogen interventies. Daarmee zouden we oplossingen bieden die vervolgens weer het probleem worden – precies het mechanisme waarin onze cliënten zo bedreven zijn geraakt! Anders gezegd: door je te richten op de wenselijkheid, verlies je al snel de patronen in de werkelijkheid uit het oog, die zowel het vraagstuk als de bijbehorende wensbeelden produceren.

Desalniettemin, achter de naaktheid waarmee de sociaal-organisatorische werkelijkheid wordt onderzocht door onze helden, toont zich impliciet of expliciet een verlangen naar een wereld van menswaardiger werk en meer betekenisvolle werkrelaties. Die wenselijkheid lijkt echter alleen dichterbij te brengen door de geleefde werkelijkheid vol onder ogen te komen – aangenaam of niet, mooi of lelijk – en te aanvaarden dat dit alles met elkaar is verbonden. Het aankijken en onderzoeken van verschillen in gezichtspunten, frames, ervaringen, gevoelens, belangen en wat dies meer zij, is daarmee onvermijdelijk. Bij sommigen (zoals Argyris) is dat een tamelijk genadeloos onderzoek, waarin voor bescherming van jezelf of de ander geen plek is. Anderen (zoals Schein) staan veeleer voor een meer genadige blik van de onderzoeker. Hoe dan ook, volgens zowel de helden als de auteurs van dit nummer begint een effectieve tocht naar de wenselijkheid bij het onderzoeken van de werkelijkheid.

We hopen dat dit nummer voor de lezer een inspiratie mag zijn om eens wat vaker via boekenkast, bibliotheek of internet terug te grijpen naar de klassiekers in ons vakgebied of in aanpalende vakgebieden. Want nieuwer is niet altijd beter. En een goede theorie is als een goede wijn: de kwaliteit laat zich met de jaren beter kennen! ■

## Literatuur

Beer, S. (1979). *The heart of the enterprise*. Chichester: Wiley.

Bradford, D. & Burke, W.W. (2005). *Reinventing organization development. New approaches to change in organizations*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Burnes, B. & Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development. Taking the long view. *Human Relations*, 65 (11), 1395-1429.

Mickletwaith, J. & Woolridge, A. (1997). *De toverdokters. Wat managementgoeroes beweren en wat u daarvan moet onthouden*. Amsterdam: Contact.

Thomas, W. (1928). *The child in America: behavior problems and programs*. New York: Knopf.

Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1974). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie (4e dr.)*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum. (Oorspronkelijk: 1967)

Weick, K.E. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development: episodic and continuous changing. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-338.