



Onder redactie van

Jaap Boonstra en Léon de Caluwé

Interveniëren en veranderen

zoeken

naar betekenis

in interacties

Interveniëren en veranderen

ZOEKEN NAAR BETEKENIS IN INTERACTIES

Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (redactie)

Management Impact

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.

Omslagontwerp: Bottenheft
Binnenwerk: AlphaZet prepress, Waddinxveen

ISBN 978 90 13 03976 4
NUR 801

© 2006 Kluwer, Deventer
© 2016 Vakmedianet, Deventer
Eerder verschenen als themanummer van M&O, *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, nummer 3/4, mei/augustus 2006.

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

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

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord	9
INTRODUCTIE EN THEORETISCHE POSITIONERING	
1 Interveniëren en veranderen Zoeken naar betekenis in interacties <i>Jaap Boonstra en Léon de Caluwé</i>	11
2 Methodologie van de evidentie Onderzoek en zingeving in processen van organisatieontwikkeling <i>Adriaan Bekman</i>	41
VERHALEN VERTELLEN EN WERKELIJKHEDEN ONDERZOEKEN	
3 Storytelling als interactieve interventie Toepassing van de narratieve benadering bij organisatieverandering <i>François Breuer</i>	61
4 Werken met narratieven Verhalen en dialoog als methoden voor praktijkverbeteringen <i>Tineke Abma</i>	79
HISTORIE ONDERZOEKEN EN GESCHIEDENIS MAKEN	
5 Learning histories in leer- en veranderingstrajecten Geschiedenis maken vanuit hart voor de zaak <i>Gerhard Smid in samenspraak met Godfried den Boer, Vittorio Busato, Liesbeth Halbertsma en Tonnie van der Zouwen</i>	95

- 6 **Samen geschiedenis maken** 109
De learning-historymethode in theorie en in praktijk
Leen van Driel

WAARDEREND VERKENNEN EN VERNIEUWINGEN REALISEREN

- 7 **Future Search** 135
Inspireren, ontdekken, leren, zien, verbeelden en doen ineem
Gemma van der Ploeg en Annemieke Stoppelenburg

- 8 **Een organisatieveranderingsproject op basis van een waarderende benadering** 155
Een Large Group Intervention in een chemisch bedrijf
Luk Dewulf en Luc Verheijen

- 9 **Leren en veranderen in een open ruimte** 177
De dynamiek van en in een Open Space
Carla Vliex

ZOEKEN NAAR PATRONEN EN MOGELIJKHEDEN VOOR VERNIEUWING

- 10 **Interactief werken met causale diagrammen** 197
Leren omgaan met keuzes en paradoxen in de procesvoering
Hans Vermaak

- 11 **Interveniëren in processen van sensemaking** 215
Een methode om geslotenheid van organiseerprocessen te doorbreken
Hans de Sonnaville

- 12 **Interaction@work** 231
Interactieve interventies in sociale interacties
Dick van Ginkel en Mariëtte Thijssen

LEREN REFLECTEREN EN VERANDEREN

- 13 **Duurzaam veranderen** 253
Vier lagen in het organiseren van diepgaand leren
Brechtje Kessener en Katrien Termeer

14	Methodiek voor Collectieve Competentieverhoging Een context voor co-creërend veranderen <i>André Wierdsma</i>	269
15	Een leerproces vormgeven en veranderingen realiseren Reflectie, interactie en samenwerking door survey-feedback <i>Kilian Bennebroek Gravenhorst</i>	289
16	Leren door constructief evalueren Mogelijkheden en toepassingsvoorwaarden van vierde generatie evaluatie <i>Henk van de Graaf</i>	307
REFLECTEREN OP HET HANDELEN EN HET STREVEN NAAR SCHOONHEID		
17	Vrijgeleiden als interventiemethode 'Leiderschap van niks, en het lijkt nergens op' <i>Julien Haffmans</i>	323
18	Op zoek naar elegantie De esthetiek van werkprocessen in organisaties <i>Mathieu Weggeman en Irene Lammers</i>	341
KRITISCHE REFLECTIE EN VOORUITBLIK		
19	Interventie door interactie Een vergelijkende beschouwing <i>Jac Geurts, Jurriaan Altena en Bart Geluk</i>	361
	Abstracts	391
	Auteurs	401

Voorwoord

Dit boek is voortgekomen uit drie krachtige bronnen: nieuwsgierigheid, inspiratie en samenwerking.

Gedreven door nieuwsgierigheid zijn we op zoek gegaan naar nieuwe en ongebruikelijke mogelijkheden om veranderprocessen vorm te geven. Inspiratie kregen we door weloverwogen te kiezen voor interventies waarin mensen gezamenlijk betekenis geven aan onduidelijke situaties en zoeken naar alternatieve mogelijkheden voor veranderen. Door samenwerking met andere veranderaars, adviseurs en academici is dit boek ontstaan met een overzicht van interventies waarin mensen de ruimte hebben om verschil te maken in hun eigen werk- en leefsituatie.

Verandermanagers en organisatieadviseurs zijn altijd op zoek naar nieuwe manieren om veranderingen vorm te geven. De laatste tijd zijn er interventiemethodieken beproefd die de nadruk leggen op het zoeken, begrijpen, handelen en leren in veranderingen. Kenmerkend voor deze interventies is de wens om mensen bij elkaar te brengen en gezamenlijk betekenis en richting te zoeken in onzekere situaties.

Eind juni 2006 kwamen zo'n driehonderd verandermanagers, organisatieadviseurs en academici bij elkaar. Zij zijn op zoek naar mogelijkheden om veranderingen anders vorm te geven, nieuwsgierig naar ervaringen van anderen en altijd geïnteresseerd in alternatieve, veelbelovende interventies. Deze professionele uitwisseling op het jaarcongres van het tijdschrift *Management en Organisatie (M&O)* was een kristallisatiepunt van het voorwerk van dertig academici en praktijkbeoefenaars in de interventiekunde. Gezamenlijk hebben zij de maanden daarvoor gewerkt aan het bij elkaar brengen van ervaringen met interventies, gericht op betekenisgeving en interactie in een dubbeldik themanummer van *M&O*. De belangstelling voor het jaarcongres en het themanummer van *M&O* overtrof onze verwachtingen. Blijkbaar is er een enorme behoefte aan kennis en ervaringen over nieuwe manieren om veranderingen vorm te geven. Die kennis en ervaringen zijn nu gebundeld in dit boek, zodat het breed beschikbaar is. Een internationale uitgever zal binnenkort dit boek in het Engels uitgeven.

De oorsprong van dit boek is verbazing. In de vakliteratuur en in de samenwerking met collega's in en buiten Nederland komen we regelmatig nieuwe en onconventionele interventiemethodieken tegen. Wat ons verbaasde was de variatie in de interventiemethodieken die worden toegepast. Maar wat ons nog meer verbaasde was dat er vaak beperkte kennis is van de achtergronden van deze methodieken. En wat ons het allermeest verbaasde was dat de kennis over de methodieken en de ervaringen die ermee zijn opgedaan niet breed bekend zijn in de professionele gemeenschap van verandermanagers en adviseurs. In de loop van 2005 hebben we het idee opgevat om mensen bij elkaar te brengen en ervaringen met deze interventiemethodieken te verzamelen en te bundelen. Eigenlijk waren we zelf nog het meest benieuwd wat er allemaal is en wat de ervaringen tot nu toe zijn. Wijzelf en veel organisatieprofessionals hebben behoefte aan een dergelijk overzicht. Onze wens is om nieuwe ontwikkelingen te belichten door het op een rij zetten van interventiemethodieken die betekenisgeving en interactie centraal stellen. In het overzicht in dit boek geven we aandacht aan de achterliggende literatuur en theorieën, de methodologische principes, de werkzame bestanddelen en de inzichten en ervaringen van de professionele werkers en academici. Met de inzet van dertig auteurs is onze wens werkelijkheid geworden om kennis over deze interventies te bundelen en te reflecteren op ons eigen handelen daarin.

De ontwikkeling van interactieve en betekenisvolle interventies is niet af. Dit boek helpt bij het markeren van de stand van zaken, en bij het verder experimenteren en ervaringen opdoen met deze interventies. Op het jaarcongres van M&O bleek dat velen zich geïnspireerd voelen door de mogelijkheden die de interventies bieden voor het professioneel handelen. Ook bleek dat we eigenlijk nog maar weinig weten van de werkzaamheid van deze interventies en dat we de achtergronden en onderliggende principes niet altijd begrijpen. We hopen dat dit boek bijdraagt aan verdere ontwikkeling van deze veelbelovende interventiemethodieken.

Door het lezen van dit boek en het experimenteren met de beschreven interventies geeft u invulling aan onze inspiratie om weloverwogen te kiezen voor interventies waarin mensen gezamenlijk betekenis geven aan onduidelijke situaties en zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor veranderen. Door het uitwisselen van ervaringen met de beschreven interventies draagt u bij aan verdere ontwikkeling van dit gebied van de interventiekunde. Daar zijn wij altijd in geïnteresseerd.

Zomer 2006

Jaap Boonstra en Léon de Caluwé

1 *Intervenieren en veranderen*

ZOEKEN NAAR BETEKENIS IN INTERACTIES

Jaap Boonstra en Léon de Caluwé

De laatste jaren zijn veel nieuwe interventies ontwikkeld door adviseurs, academici en verandermanagers. Deze interventies richten zich op het samenbrengen van mensen om hun situatie te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en gezamenlijk acties te ondernemen om vernieuwingen tot stand te brengen. Dit inleidende hoofdstuk geeft een overzicht van deze interventies vanuit een sociaalinterpretatief perspectief. De theoretische achtergronden worden beschreven. De interventies zijn geworteld in chaostheorie, systeemdynamica, sociaalconstructionisme, groepsdynamica en baseren zich op methoden van waardierend ontdekken en positief organiseren. De methodologische principes van de interventies worden verkend. Ze geven zicht op de achterliggende waarden en de werkzame bestanddelen van de interventies. Adviseurs en verandermanagers worden uitgenodigd om te reflecteren op hun eigen praktijk en op de basisassumpties achter hun handelen. Het hoofdstuk besluit met een oproep aan praktijkbeoefenaars om ervaringskennis te benutten en nieuwe kennis te ontwikkelen over betekenisgeving in sociale relaties en vernieuwing van organisaties.

Inleiding

In de professionele omgeving van verandermanagers en organisatieadviseurs wordt altijd gezocht naar manieren om veranderingen vorm te geven. Zo proberen professionals interventies uit en ontstaan er nieuwe inzichten vanuit praktijkervaringen. Deze inzichten leiden tot nieuwe ideeën en theorieën over organiseren en veranderen. De laatste decennia zijn er interventiemethodieken bedacht en beproefd die zijn gericht op zoeken, begrijpen, handelen, leren en betekenis geven. Kenmerkend is daarbij de aandacht die wordt gegeven aan interactieprocessen waarin betekenissen over organiseren en veranderen ter sprake komen.

Deze nieuwe interventiemethodieken komen we regelmatig tegen in onze samenwerking met collega's en in vakliteratuur. Wat ons verraste was de variatie in de interventiemethodieken die tegenwoordig worden toegepast. Het verbaasde ons dat er vaak beperkte kennis is van de achtergronden van deze methodieken. En wat ons het meest verbaasde was dat de kennis over de methodieken en de ervaringen die ermee zijn opgedaan, niet erg bekend zijn in de professionele gemeenschap van verandermanagers en adviseurs. Daarin zagen wij een behoefte en een kans. De behoefte zit in het kennismaken van deze nieuwste ontwikkelingen door het op een rij zetten van de methodieken, de onderliggende literatuur en theorieën, en de ervaringen van de professionele werkers. Wijzelf en veel organisatieprofessionals hebben behoefte aan een dergelijk overzicht. De kans zit in het maken van dit boek over deze interventies op een manier die de principes van interactie en het zoeken naar betekenis recht doet.

DOELSTELLINGEN VAN DIT BOEK

Met dit boek hebben we de doelstelling om bij te dragen aan het doordacht handelen van verandermanagers en organisatieadviseurs en aan de ontwikkeling van het vakgebied van de interventiekunde. We onderscheiden drie specifieke doelstellingen:

- *het bieden van een overzicht van veelbelovende en vernieuwende interventies met nadruk op betekenisgeving, handelen en interactie.* Over deze interventies weten we relatief weinig. We geven hier een overzicht, maar zijn ongetwijfeld niet compleet. En we weten zeker dat we over een paar jaar weer nieuwe inzichten, andere methodieken en aanvullende ervaringen zullen hebben.
- *het stimuleren van doordachte en bewuste toepassing van deze nieuwe methodieken.* We zijn van mening dat professioneel handelen gebaseerd is op doordacht en weloverwogen kiezen van interventiemethodieken, met kennis van de onderliggende handelingsprincipes van deze methodieken. Door toepassing van nieuwe methodieken kunnen veranderaars ervaringen opdoen en ervaringskennis uitwisselen en zo bijdragen aan de ontwikkeling van het veranderkundig vakgebied en aan het betekenisvol veranderen van samenwerkingspatronen.
- *het verspreiden van kennis en ervaringen in de professionele gemeenschap van veranderaars.* En dan met name *actionable knowledge*, die ons in staat stelt om professioneel te handelen in de praktijk. Het gaat ons om het ontwikkelen van theorieën die zijn geworteld in de praktijk en een neerslag zijn van gesystematiseerde ervaringskennis, terwijl tegelijkertijd deze theorieën richting geven aan het handelen. Van belang voor een praktijktheorie is of de theoretische inzichten bij allerlei toepassingen houvast geven en hun effectiviteit bewijzen voor de beroepsbeoefenaar en gebruiker. De herkenbaarheid en hanteerbaarheid van de theorie vormen de toets op het empirische gehalte.

OPBOUW VAN DIT HOOFDSTUK

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In de volgende paragraaf beschrijven we een aantal aspecten van de paradoxale wereld waarin we leven, omdat deze wereld niet alleen de context vormt waarin professionele veranderaars werken, maar ook de achtergrond is van waaruit deze nieuwe manieren van denken zijn ontstaan. In paragraaf 2 geven we een plaatsbepaling van deze familie van interventies in relatie tot andere interventies. De interventies in dit boek behoren tot een bepaalde gedachtewereld van opvattingen, mensbeelden en benaderingen die sterk verschilt van de andere groepen interventies. In de derde paragraaf beschrijven we negen domeinen van theoretische kennis en inzichten die wij hebben gevonden, en die de theoretische grondslagen leggen voor de interventies. In paragraaf 4 beschrijven we de elf basisprincipes die we onderkennen als gemeenschappelijk voor de beschreven interventies. Deze basisprincipes werken we uit. Ze vormen als het ware de veronderstellingen die aan de wortels liggen van de werkzaamheid van de interventies. We denken dat deze basisprincipes een begin kunnen zijn voor een beter begrip van de werkzaamheid van interveniëren gericht op betekenis in interactie. Ten slotte beschrijven we de totstandkoming van het oorspronkelijke themanummer als een interventie in zichzelf, gericht op betekenisgeving in interactie, en geven we een overzicht van de hoofdstukken in dit boek.

1. Betekenis zoeken in een paradoxale wereld

Mensen ervaren in toenemende mate hun leef- en werksituatie als complex, dynamisch en onvoorspelbaar. Deze onvoorspelbaarheid draagt bij aan onzekerheid en gaat samen met schijnbare tegenstellingen waarin we een weg zoeken. In deze dynamische werelden vol spanningsvelden gaat het steeds meer om ongestructureerde vraagstukken waar een grote diversiteit van actoren met elkaar betekenis zoeken en werkelijkheden creëren.

COMPLEXITEIT EN DYNAMIEK

Door mondialisering en ontwikkelingen in communicatietechnologie vervagen de grenzen tussen organisaties en hun omgeving. Er is in toenemende mate sprake van organiseren in netwerken en van samenwerken in logistieke ketens. In veel bedrijfssectoren is er schaalvergroting gaande naar internationaal niveau. Deze schaalvergroting gaat vaak samen met behoefte aan decentralisatie en zelfsturing op lokaal niveau. Door datanetwerken en nieuwe manieren van communiceren wijzigen de distributiekanaalen tussen bedrijven en klanten. Deze ontwikkelingen leiden tot complexe interactiepatronen tussen actoren. Ook vervagen de grenzen tussen natiestaten door internationale samenwerking en regelgeving, en doordat maatschappelijke vraagstukken zich op mondiaal niveau manifesteren. In onze westerse samenleving is sprake van een toename aan kennis, kennisverwerving en kennisuitwisseling. Kennis wordt meer multidisciplinair, wat de complexiteit vergroot. Het

verwerven, ontwikkelen en toepassen van deze kennis zet vernieuwingen in gang en biedt bedrijfsorganisaties mogelijkheden voor nieuwe producten en diensten. Op dit kennisterrein is er concurrentie gaande tussen westerse landen en Aziatische landen. Voor overheidsorganisaties speelt de vraag hoe de kennis van actoren optimaal kan worden betrokken in ontwikkeling van beleid. Tegelijkertijd zijn beleidsimpulsen vaak tegenstrijdig van aard en versterken ze tegengestelde bewegingen en dynamiek in organisaties en het lokaal bestuur. Als het gaat om het besturen van maatschappelijke ontwikkelingen lijkt er sprake van een overgang van politieke sturing naar het beïnvloeden van instabiele netwerken. Deels heeft een terugtrekkende overheid door privatisering en verzelfstandiging deze instabiliteit versterkt. Anderzijds draagt privatisering bij aan een meer eenduidige sturing vanuit aandeelhouderswaarde. De toename van afhankelijkheden tussen publieke en private organisaties doet grenzen tussen markt en overheid vervagen en leidt tot hybride organisaties die in een spanningsveld opereren tussen het private domein en de publieke sector.

In de organisatie- en veranderkunde komen nieuwe aandachtsvelden naar voren, zonder dat de aandacht voor klassieke thema's naar de achtergrond verdwijnt. Een analyse van de bijdragen aan de jaarcongressen van de Academy of Management toont aan dat er meer aandacht komt voor samenwerking, menselijkheid, meervoudigheid, betekenis en integriteit (zie tabel 1).

Tabel 1. Trends en bewegingen in organisatie- en veranderkunde

Robuuste thema's	Actuele thema's
Ondernemerschap Bedrijfsvoering Bedrijfsstrategie Logistiek en ICT Succesvol veranderen Productinnovatie Rekenschap Bedrijfscultuur	Goed bestuur Allianties en netwerken Vertrouwen en conflict Onderhandelen Identiteit en betekenis Integriteit en ethiek Menselijkheid Meervoudigheid

PARADOXEN EN SPANNINGSVELDEN

In ons dagelijks leven hebben we te maken met tegenstrijdige bewegingen en spanningsvelden. Veel mensen ervaren hun werk- en leefomgeving als minder eenduidig en richtinggevend dan in de vorige eeuw. Enerzijds hebben veel mensen werk met een korte arbeidscyclus en wordt het werk van professionals gestandaardiseerd in protocollen. Het werk dreigt hierdoor aan betekenis te verliezen waardoor de zin verdwijnt. Anderzijds kiezen mensen voor ondernemerschap en arbeidsrelaties die meer vrijheid bieden en waarin ruimte ontstaat voor zingeving.

Innovatie en beheersing

Er is een roep om innovatie die samengaat met een toenemende aandacht voor controle en beheersing om uitwassen en misstanden te voorkomen. Innovatie verlangt echter het nemen van risico's en dat staat op gespannen voet met beheersing en controle. Ook wordt gepleit voor cultuurveranderingen om starre organisatievormen te doorbreken en bureaucratie te bestrijden. Het doorbreken van verkokering door ruimte te geven aan zelfsturing en het stimuleren van samenwerking en gedragsverandering zouden moeten helpen om deze cultuurveranderingen te realiseren. Tegelijkertijd verlangen aandeelhouders en burgers van organisaties een heldere koers en van de leiding krachtdadige sturing om kosten te reduceren en doelen te realiseren. Innovatie verstoort de dagelijkse gang van zaken, doet een beroep op middelen, stelt bestaande praktijken ter discussie en kan leiden tot onvoorziene problemen. Activiteiten bij innovatie zijn verkennen en vernieuwen. Bij verkennen gaat het om op de hoogte te zijn wat er in de wereld gaande is en om de buitenwereld te verbinden met de binnenwereld. Het is de kunst van onbevangen waarnemen en het toelaten van meervoudige gezichtspunten om verwarrende vraagstukken te identificeren en nieuwe mogelijkheden te onderzoeken. Bij vernieuwen gaat het om te zoeken naar energie voor vernieuwing en te zoeken naar vernieuwingsimpulsen aan de rand van de organisatie. Innovatie is gebaat bij experimenteren en zelfsturing. Krachtdadige sturing van de top gaat niet gemakkelijk samen met ruimte voor zelfsturing. Er is sprake van een paradoxale situatie waarin behoefte aan controle en beheersing conflicteert met innovatie en vernieuwing, en waarin het uitzetten van een heldere koers en krachtdadige sturing op gespannen voet staan met verkennen, experimenteren en zelfsturing.

Bedrijfsmatige en culturele sturing

Bij bedrijfsmatige sturing gaat het primair om structurering van de organisatie en het beheersen, regelen en controleren van bedrijfsactiviteiten. Aandachtspunten zijn een efficiënte ordening van bedrijfsprocessen, een heldere interne structurering van activiteiten, een transparante gezagsstructuur, een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en het inrichten van monitorvoorzieningen en de administratieve organisatie. Deze besturingsprincipes zijn essentieel voor een efficiënte bedrijfsvoering, risicobeheersing, en principes van rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Het gaat om het nemen van maatregelen om besturings- en beheersingsproblemen te voorkomen. Sturing op financiële gegevens en resultaten is essentieel voor een gezonde bedrijfsvoering. Inzicht in financiële resultaten is nodig voor het nemen van investeringsbeslissingen. Tegelijkertijd stranden innovatie en veranderingsprocessen in organisaties vaak op de weerbaarheid in samenwerkingspatronen. Naast bedrijfsmatige sturing gaat het ook om organisatiecultuur en menselijk gedrag. Vanuit deze invalshoek gaat het om vraagstukken van menselijke motivatie, politiek gedrag in organisaties, leerprocessen, cultuurverandering en leiderschap. Zinnvolle activiteiten in deze wereld zijn stimuleren en samenbrengen. Bij stimuleren is het de kunst om het beste uit mensen naar boven te halen en mensen ruimte te geven voor het nemen van eigen initiatief. Bij samenbrengen is het de kunst om collectief het beste naar boven te halen, de ver-

borgen spelregels bespreekbaar te maken en krachten te bundelen. Het gaat om het herkennen en bespreekbaar maken van regelmaat om patronen te kunnen doorbreken. Zowel bij samenbrengen als stimuleren gaat het om het geven van vertrouwen en respect, het bij elkaar brengen van gezichtspunten, het creëren van draagvlak voor verandering, en het geven van feedback op het functioneren van mensen en afdelingen.

Schaarste en overvloed

Als een organisatie wordt gedefinieerd als een doelgericht sociaal systeem waarin mensen samenwerken in een specifieke structuur en met behulp van middelen en informatie goederen en diensten produceren, dan is het nemen van beslissingen een kernactiviteit van de leiding. Deze beslissingen kunnen worden onderbouwd en hun effectiviteit kan worden gemeten. Dit perspectief gaat uit van een rationeel model van besluitvorming. Het ontkent meningsverschillen en heeft weinig oog voor onderhandelingen en belangengroepen die hun invloed willen laten gelden. Achter dit perspectief op organiseren ligt een klassiek economisch wereldbeeld ten grondslag dat uitgaat van schaarste. Leidinggeven aan strategische besluitvorming betreft dan het trachten te voorspellen van ontwikkelingen in de omgeving van organisaties en het toekennen van schaarse hulpbronnen en middelen. Informatie is een essentiële hulpbron in rationele besluitvorming. Echter, niet de schaarste aan informatie is tegenwoordig het probleem, maar juist de overvloed aan informatie. En in deze periode van onvoorspelbaarheid is de overvloed aan keuzemogelijkheden eerder een probleem dan de schaarste aan doelen. Het uitgangspunt van schaarste leidt ertoe dat organisatorische besluitvorming zich richt op het oplossen van problemen. Het rationele model van besluitvorming start met het signaleren van problemen, het stellen van doelen, het zoeken naar alternatieven, het afwegen van alternatieven, het maken van een keuze en het invoeren van de beslissing. Deze gerichtheid op probleemoplossing en doelrealisatie ontkent de overvloed en energie die binnen en buiten organisaties aanwezig zijn. Het uitgangspunt van overvloed richt zich op de toekomst en het onbekende. Het zoekt naar de achtergronden waarom organisaties goed presteren in een onzekere en ambigue wereld vol onbegrensde mogelijkheden. Het argument van overvloed betreft de energie en de wensen en verlangens van mensen in de koers die wordt ingeslagen. Zodra het perspectief van overvloed wordt gekozen, ontstaan nieuwe dilemma's voor leidinggevenden. In situaties van onbegrensde mogelijkheden kan je vele wegen opgaan. Het inslaan van een nieuwe weg betekent dat je iets anders niet zal bereiken of dat je zelfs iets verliest. Er zijn geen beste oplossingen meer. Wat ook wordt gekozen, er zijn altijd gemiste kansen, omdat een specifieke keuze andere keuzen uitsluit.

Aspectmatig en holistisch handelen

Bij een aspectmatige invalshoek wordt een probleem geanalyseerd vanuit een enkelvoudig perspectief. Na de probleemanalyse worden doelen geformuleerd en oplossingen geïmplementeerd. Bij strategische planning gaat het bijvoorbeeld om het formuleren en verwezenlijken van strategische doelen. Het voortbestaan van een organisatie wordt afhankelijk gezien van het aanpassingsvermogen aan markt-

eisen en omgevingsveranderingen. Vanuit een aspectmatige scheiding tussen organisatie en omgeving gaat het primair om het centrale doel van de organisatie en de wijze waarop de doelstellingen kunnen worden bereikt. Na het nemen van strategische beslissingen over de doelen van de organisatie gaat het ook om organisatorische beslissingen over de meest optimale inrichting van de organisatie om die doelen te bereiken en de veranderingsprocessen die daarvoor nodig zijn. De structuur volgt de bedrijfsstrategie, en de strategie volgt de omgeving. De strategische beslissingen worden genomen door systematisch informatie te verzamelen en te ordenen over de omgeving en de resultaten van vroegere acties van de organisatie. Vervolgens gaat het om het monitoren van de voortgang in het realiseren van de strategische koers, het evalueren van resultaten en het afleggen van rekenschap over de besteding van middelen in verhouding tot behaalde resultaten. Het is een ordelijke wereld die uitgaat van voorspelbaarheid en bestuurbaarheid. Een probleem doet zich voor als er onvoldoende informatie beschikbaar is of geen prognoses mogelijk zijn vanwege een hoge mate van onvoorspelbaarheid van de veranderingen of nieuwigheid van vraagstukken en thema's. Dan is een meervoudig en holistisch perspectief nodig waarin meerdere gezichtspunten samenkomen en een strategie gaandeweg vorm krijgt in een strategisch communicatief proces van betrokkenen.

Enkelvoudige en meervoudige waardesystemen

Een aantal bedrijfssectoren kent een dominante oriëntatie op economisch rendement en aandelhouderswaarde. Vanuit een redenering van schaarste aan grondstoffen en markten wordt een concurrentiestrategie gekozen waarin financieel rendement de boventoon voert als onderdeel van een overlevingsstrategie. De betekenis van deze strategie voor de fysieke en sociale omgeving raakt buiten beeld. De effecten van de gekozen strategie op kwesties rond gezondheid, armoede, uitputting van grondstoffen, milieubelasting, conflicten, uitsluiting van bevolkingsgroepen en maatschappelijke tegenstellingen zijn nauwelijks onderwerp van gesprek. Er is sprake van een enkelvoudig perspectief vanuit de aandeelhouder met uitsluiting van perspectieven van andere belanghebbenden. Als het gaat om de meervoudigheid van waarden is deze invalshoek 'waarden-loos'. Andere bedrijven kiezen voor een positionering vanuit maatschappelijke betekenis en trachten meerdere waarden te verbinden als leidraad voor hun handelen. Duurzaam ondernemen en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn onderwerpen van gesprek en worden vertaald naar het handelen. Juist in dynamische omgevingen, bijvoorbeeld Zuid-Afrika, worden vaak perspectieven vanuit meerdere waardesystemen samengebracht en benut voor vernieuwing. De kunst in dynamische omgevingen is om deze waardesystemen te verbinden door 'waarden-vol' te handelen en daarin aandacht te hebben voor aandelhouderswaarde als financieringsbron voor ondernemen en tegelijkertijd rekening te houden met de waarden en belangen van andere betrokkenen.

Gepland veranderen en betekenis zoeken

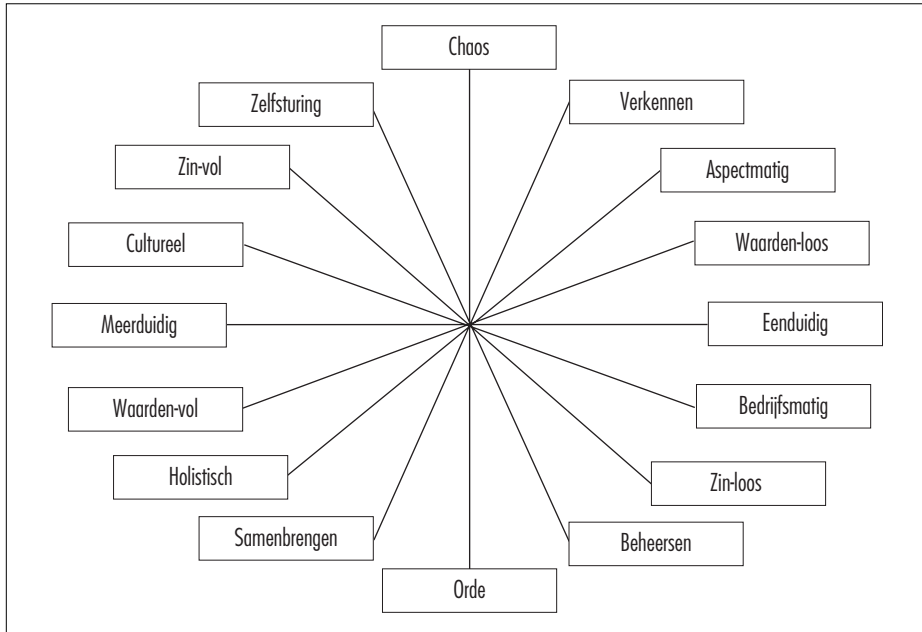
Bij geplande verandering gaat het om een proces van sturen en regelen gericht op het bereiken van veranderingsdoelen. Achter deze aanpak zit de vooronderstelling

dat een organisatie zich in een stabiele evenwichtstoestand bevindt en dat er evenwicht moet zijn in de relatie tussen organisatie en omgeving. Als de omgeving verandert, dan moet de organisatie een beweging doormaken van een bestaande evenwichtstoestand naar een nieuwe evenwichtstoestand waarin de organisatie opnieuw in staat is te voldoen aan omgevingseisen. Het gaat om een relatief geordende aanpak. Deze ordening verlangt het voorspellen, sturen en beheersen van ontwikkelingen. Om te voorspellen moet er zicht zijn op de relaties tussen oorzaak en gevolg over een langere periode. De aanpak van gepland veranderen voldoet in voorspelbare situaties als wordt gezocht naar eenvoudige oplossingen voor bekende problemen. De aanpak past minder als we acteren met ambigue vraagstukken en slecht te definiëren problemen, en er sprake is van instabiele situaties en onvoorspelbare interactiepatronen. Het gaat dan om vernieuwingsprocessen waarin actoren uit diverse organisaties zijn betrokken. Het betreft transformaties waar nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst. In deze aanpak wordt gekozen voor strategisch communicatieve oplossingsrichtingen waarbij actoren met elkaar praten, betekenissen zoeken en nieuwe contexten creëren.

Orde en chaos

Vanuit een streven naar orde proberen veel bedrijven ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Om dit te realiseren wordt door leiders en adviseurs gekozen voor strategische planning en geplande verandering. Er wordt gepoogd om de eigenschappen van succesvolle ondernemingen te achterhalen en deze te imiteren en er wordt gezocht naar eigenschappen van de organisatie die het beste passen bij de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld. Of er wordt gestreefd naar specifieke verbeteringen in de besturing van de organisatie, de relatie met klanten of het vermogen tot innoveren. En er worden allianties aangegaan om de onvoorspelbaarheid van het gedrag van actoren te verkleinen. Al deze handelingsstrategieën zijn gericht op het streven naar orde. Ordening verlangt de kunst van het voorspellen en beheersen van ontwikkelingen. Het is de vraag of het streven naar orde voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en we te maken krijgen met lastig te definiëren problemen. Dit roept nieuwe dilemma's op voor verandermanagers en adviseurs. Het gaat om het spelen met dynamiek en onzekerheid. In het perspectief van chaos bevinden organisaties zich tussen grenzen van stabiliteit en instabiliteit. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen. Er ontstaat beweging in een onbekende ruimte met een onbekend doel. Omdat richting en doel niet voorspelbaar zijn, ontstaat er ruimte voor onvoorzien processen, creativiteit en nieuwe vormen van organiseren. Dit kan leiden tot onzekerheid, onenigheid en conflict. Maar juist deze botsende gezichtspunten dragen bij aan creativiteit en vernieuwing. Vanuit dit perspectief komt innovatie op gang door het uitwisselen van perspectieven op organiseren. Het gaat dan om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren. Bij een keuze voor het spelen met chaos ontstaan nieuwe vraagstukken. Een lastig dilemma is het ruimte geven aan meningsverschil en conflict zonder

Figuur 1. Paradoxen en spanningsvelden in de wereld van organiseren en veranderen



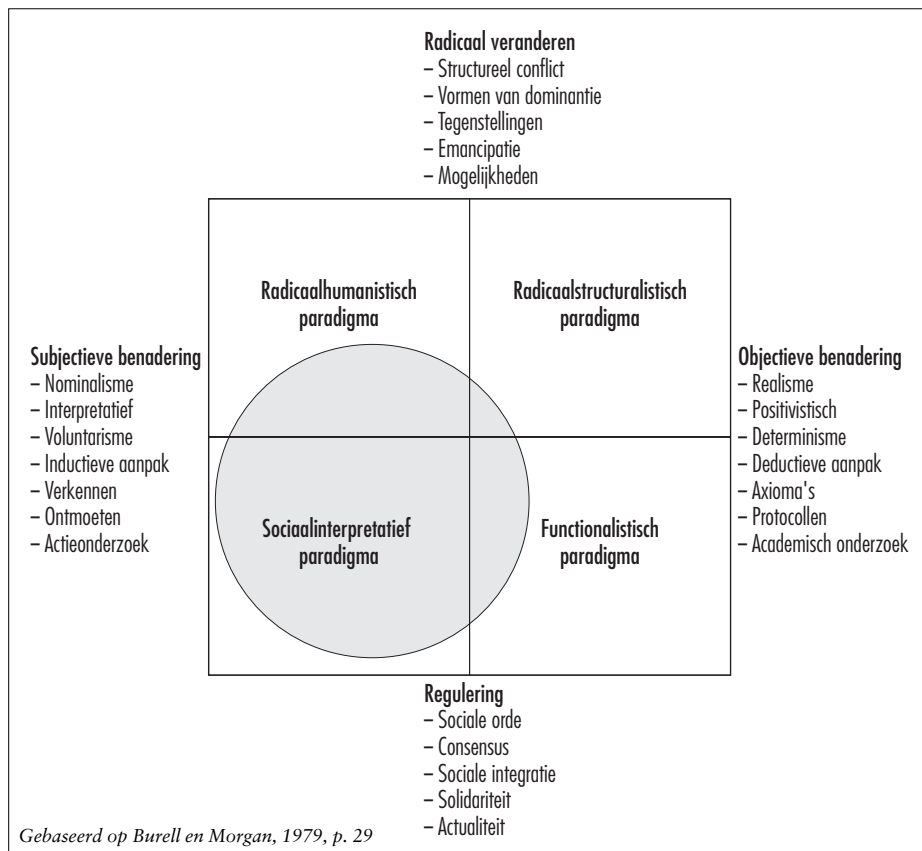
dat verlamming ontstaat. Een ander lastig te hanteren dilemma is de mate van zelfsturing zonder dat fragmentatie ontstaat. Ten slotte is een dilemma waar grenzen worden getrokken in de interacties en samenwerking met anderen.

De paradoxen en spanningsvelden zoals hierboven beschreven, zijn weergegeven in figuur 1. De kunst is om de paradoxen te herkennen en te balanceren tussen de paradoxen en de uitersten te verbinden. Dit betekent het verbinden van meerdere perspectieven en werelden en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden om met complexiteit en dynamiek om te gaan.

2. Onderliggende paradigma's

Het vertrekpunt voor dit boek is een subjectieve en interpretatieve benadering van organiseren, veranderen en leren. Vanuit dit perspectief wordt de sociale wereld gezien als een wereld van mensen die met elkaar praten, werken, interacteren, experimenteren, exploreren, en betekenis geven aan de werkelijkheid waarin we leven en werken. In figuur 2 is dit boek gepositioneerd in de linkerkant van de figuur. Er is bewust gekozen voor een subjectieve benadering, omdat juist vanuit deze benadering nieuwe interventies zijn ontwikkeld. Daarmee ontkennen we niet het bestaan, noch de betekenis van interventies die hun wortels hebben in objectieve benaderingen. Zij zijn werkzaam in een ander denkkader. We kiezen er in dit boek voor om interventies te belichten die nog volop in ontwikkeling en minder gangbaar zijn.

Figuur 2. Paradigma's in organiseren, veranderen en leren



Objectieve en subjectieve uitgangspunten

In dit boek beschouwen we de ontwikkeling van kennis over organiseren, veranderen en leren als een proces waaraan alle betrokkenen kunnen bijdragen: deelnemers, praktijkbeoefenaars, managers, academici, medewerkers, klanten en buitenstaanders. Onze ontologische en epistemologische uitgangspunten liggen ten grondslag aan onze keuzen voor de interventies in dit boek. Ontologie is een reeks algemene vooronderstellingen over wat de werkelijkheid is. Een basisvraag is of er een objectieve werkelijkheid bestaat buiten onszelf in een reële wereld die ontdekt kan worden, of dat de werkelijkheid subjectief is en bestaat als een afspiegeling van ons individueel bewustzijn, onze waarneming en de betekenis die we in interactie met anderen maken. Epistemologie is een reeks vooronderstellingen over hoe we die werkelijkheid kunnen begrijpen en we kennis over die werkelijkheid kunnen uitwisselen. Een kernvraag is de mogelijkheid om kennis te identificeren als objectief en generiek, gebaseerd op objectieve waarnemingen over causale relaties, of dat kennis meer subjectief van aard is, gebaseerd op ervaringen en opgedane inzichten in specifieke situaties die we kunnen uitwisselen om ervan te leren.

Determinisme en voluntarisme

Deze vooronderstellingen over wat de werkelijkheid is en hoe we de werkelijkheid kunnen kennen, zijn verbonden met basisassumpties over de mens en de relatie tussen mens en omgeving. Het objectieve perspectief op menselijk handelen veronderstelt dat mensen op voorspelbare manieren reageren op veranderingen in hun omgeving en dat het handelen is geconditioneerd door externe situaties. Gedrag van mensen in organisaties kan dan bijvoorbeeld worden verklaard uit de structuur van de organisatie of de behoeftestructuur van de mensen zelf. Het moeizame verloop van veranderingsprocessen wordt dan verklaard uit de kenmerken van de organisatie of geduid als weerstand tegen verandering door individuen, omdat mensen zouden streven naar positiebehoud of niet in staat zijn zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Het subjectieve perspectief ziet mensen als schepers van hun omgeving die de mogelijkheid hebben om hun omgeving te veranderen. Gedrag van mensen in organisaties komt voort uit hun interpretaties van hun activiteiten en hun ambities. Als veranderprocessen moeizaam verlopen, wordt de oorzaak gezocht in de manier waarop mensen met elkaar werken en het onvermogen om anders te kijken naar de zelf geconstrueerde werkelijkheid. Het verbeelden en verwoorden van nieuwe mogelijkheden kunnen een stimulans zijn voor vernieuwing. Deze twee tegengestelde perspectieven staan bekend als de tegenstelling tussen determinisme waarin het gedrag van mensen wordt bepaald door kenmerken van de omgeving, en voluntarisme waarin mensen actief handelen om hun omgeving vorm te geven.

Positivismisme en sociaalconstructivisme

Als de wereld wordt beschouwd als een objectieve en reële werkelijkheid, dan is de methode van kennisontwikkeling gebaseerd op objectieve waarneming en analyse van relaties tussen aspecten en variabelen. De wereld is meetbaar en in wetmatigheden te duiden. Dit staat ook bekend als een positivistische wetenschapsopvatting. Als de wereld wordt gezien als subjectieve ervaring van mensen, dan gaat de methode van kennisontwikkeling uit van het begrijpen van manieren waarop mensen hun wereld vormgeven. De wereld is te begrijpen door te reflecteren op veranderingsprocessen, te experimenteren en door het uitwisselen van ervaringen en verhalen. Hier gaat het om een interpretatieve of sociaalconstructivistische wetenschapsopvatting. In deze opvatting zijn actieonderzoek (Eden en Huxham, 1996) en de methodologie van *grounded theory* (Glaser en Strauss, 1967) passende onderzoeksmethodieken.

In de organisatie- en veranderkunde zijn de subjectieve en objectieve benaderingen dikwijls gecontrasteerd (Burell en Morgan, 1979; Astley en Van de Ven, 1983; Arbnor en Bjerke, 1997; Jackson, 2000; Van de Ven en Scott Poole, 2005). In hun studie naar organisatiekundige en veranderkundige paradigma's combineren Burell en Morgan (1979) deze assumpties over de sociale werkelijkheid met vooronderstellingen over het streven naar orde door regulering en radicale verandering door het toestaan van chaos. Gebaseerd op deze twee dimensies onderscheiden ze vier paradigma's: functionalistisch, radicaalstructuralistisch, sociaalinterpretatief en radicaal-

humanistisch (zie figuur 2). Deze paradigma's hebben samenhangende basisassumpties over organiseren, veranderen en leren, die dikwijls niet expliciet worden gemaakt.

Functionalistisch paradigma

Het functionele paradigma is gebaseerd op objectieve, positivistische en deterministische vooronderstellingen. Er wordt gestreefd naar een voorspelbare en ordelijke wereld waarin mensen samenwerken en samenleven. Organisaties kennen in dit perspectief een duidelijke taakstructuur en verantwoordingslijnen met helder omschreven posities. Tegenstellingen krijgen weinig aandacht. De methodische aanpak vanuit dit paradigma richt zich op het efficiënt organiseren en het effectief plannen en reguleren van veranderingen. Vaak wordt door verandermanagers en hun adviseurs gekozen voor strategische planning en geplande verandering. Interventies die veel vanuit de functionalistische invalshoek worden gebruikt, zijn onder meer Business Process Redesign, Balanced Scorecard, Total Quality Management, Benchmarking, Time based competition, strategische planning, herstructurering, reorganisaties, competentie management, opleidingsprogramma's en de invoering van selectie, beoordelings- en beloningssystemen. Deze interventies zijn beproefd, beschreven in protocollen, en worden veelvuldig gebruikt (Kubr, 1976; Ten Have, Ten Have en De Jong, 1999).

Radicaalstructuralistisch paradigma

Het radicaalstructuralistische paradigma is eveneens gebaseerd op objectieve, positivistische en deterministische vooronderstellingen. Deze invalshoek concentreert zich op structureel conflict en heeft oog voor vormen van dominantie, uitbuiting van arbeidskrachten en uitputting van grondstoffen. Er wordt gekeken naar leefbaarheids- en besturingsproblemen die organisaties op maatschappelijk vlak veroorzaken. Vanuit dit perspectief komt verandering voort uit fundamentele conflicten en door politieke en economische crisis. Het idee bestaat dat organisaties alleen kunnen overleven als ze zijn aangepast aan veranderende omstandigheden. Er wordt gekeken naar alliantievorming en samenwerking en de mogelijkheden en effecten van schaalvergroting. De methodologie is gebaseerd op macro-analyse van de werkelijkheid en het formuleren van overlevingsstrategieën.

Er is gerichte aandacht voor het structureel veranderen van eigendomsverhoudingen en organisatiestructuren. Vanuit overheden wordt getracht schadelijke effecten van schaalvergroting, uitbuiting en uitputting in toom te houden door middel van internationale akkoorden, convenanten, wetgeving en toezicht (Dore, 2002; Peij, 2002).

Radicaalhumanistisch paradigma

Vanuit het radicaalhumanistische paradigma willen mensen werken aan radicale veranderingen en verbetering van werk- en leefomstandigheden. Daarin wordt gekozen voor een subjectieve, interpretatieve en voluntaristische benadering. Het paradigma biedt ons een visie op het maatschappelijk handelen van organisaties en geeft inzicht in patronen van dominantie en emancipatie. Vanuit deze benadering

zoeken mensen naar mogelijkheden om bestaande sociale verhoudingen te wijzigen en patronen van dominantie te doorbreken. In de methodologie worden mensen met verschillende perspectieven samengebracht om de leef- en werksituatie die ze zelf hebben geconstrueerd, te transformeren. Er wordt gekozen voor een holistische visie om gebeurtenissen en mogelijkheden te duiden. De ontwikkeling van kennis en methoden staat in dienst van radicale verandering. Methodieken die worden gebruikt zijn onder meer de methode van onbevagen waarnemen (Appreciative Inquiry, Cooperrider, 2005; Hoebeke, 2004) en toekomstgerichte zoekconferenties (Future Search, Weisbord, 1992; Search Conferences, Emery, 2004).

Sociaalinterpretatief paradigma

Vanuit het sociaalinterpretatieve paradigma zoeken mensen naar het begrijpen van wat gaande is vanuit subjectieve ervaringen en waarnemingen. Het vertrekpunt is een subjectieve en interpretatieve wetenschapsvisie met het uitgangspunt dat mensen in staat zijn hun werkelijkheid te veranderen. Gebeurtenissen worden beschouwd als waar in de waarneming van mensen. De werkelijkheid wordt gezien als sociaal geconstrueerd door mensen die met elkaar werken, leven en praten. Het sociaalinterpretatieve paradigma richt zich op het begrijpen van de subjectieve en geconstrueerde wereld en zoekt naar manieren waarop samenlevingsprocessen ontstaan en zich voortdurend ontwikkelen. De methodologie is gebaseerd op het verzamelen van gesystematiseerde ervaringen in casestudies en actieonderzoek. De theorie over continu veranderen past in dit paradigma. In deze theorie is veranderen een continue activiteit op lokale niveaus, waar mensen met elkaar omgaan en zin geven aan hun eigen sociale realiteit (Boonstra, 2004). In verandingsprocessen worden werkelijkheidsbeelden uitgewisseld, interactiepatronen blootgelegd en krijgen veranderingen vorm in een dialoog van actoren. Voor de methode betekent dit het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin actoren zelf vormgeven aan vernieuwingsprocessen. Kern is dat feedbackprocessen zichtbaar worden, dat er ruimte is voor processen van zelforganisatie, dat interactieprocessen tussen actoren op gang komen, dat meerdere stemmen klinken vanuit meervoudigheid en variëteit, dat betekenissen en vooronderstellingen zichtbaar worden, dat in dialoog een gedeelde betekenisgeving ontstaat en gezamenlijke handelingsalternatieven worden ontwikkeld, en dat er processen op gang komen van handelen, reflecteren en leren. De interventiemethoden in dit boek komen voort uit het sociaalinterpretatief paradigma.

3. Theoretische inbedding

In de literatuur vinden we negen kennisgebieden die voeding geven aan het ontstaan en aan de theoretische fundering en onderbouwing van de interventies. De interventies hebben vrijwel altijd een interdisciplinair perspectief, in die zin dat ze gebruikmaken van inzichten uit verschillende kennisgebieden. Deze negen kennisgebieden vatten we hier samen.

Chaos- en complexiteitstheorie

Het kennisgebied van de chaos- en complexiteitstheorie veronderstelt dat het organiseren plaatsvindt in complexe dynamische systemen waarin actoren voortdurend met elkaar interacteren (Gleick, 1987). Causale verbanden tussen specifieke acties en uitkomsten vervagen door de complexiteit van interacties van mensen binnen en buiten de organisatie. In deze interacties vervagen de grenzen tussen organisaties en omgevingen. De interacties kunnen elkaar versterken of verzwakken. In de relaties is sprake van positieve en negatieve feedback. Negatieve feedback zorgt voor herstel van een evenwicht. Positieve feedback versterkt ontwikkelingen waardoor instabiliteit ontstaat. De patronen die zo ontstaan, maken de uitkomsten onvoorspelbaar. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen en er ruimte komt om te leren (Baets, 2002). Volgens Stacey (1996) kan deze dynamiek worden gezien als een voortdurende bron voor vernieuwing. Zelforganisatie is een proces waarin de actoren uit een systeem spontaan met elkaar interacteren en communiceren, betekenis geven aan gebeurtenissen en door samenwerking nieuwe situaties creëren. De actoren zijn uit zichzelf actief, organiseren zichzelf en creëren nieuwe interacties waarin vernieuwing kan opbloeien. Chaos en orde zijn in deze opvatting geen tegenstellingen, ze liggen naast elkaar. Zelforganisatie ontstaat als stabiliteit en instabiliteit samengaan. Voor Zuijderhoudt (1992) betekent zelforganisatie dat er vroeg of laat een nieuwe stabiele dynamiek wordt gevonden die evenwel complexer en effectiever is dan de voorgaande. Vanuit instabiliteit ontstaat altijd weer een situatie van stabiliteit als actoren zicht hebben op de dynamiek van het systeem en kunnen ingrijpen in de interactieprocessen. Deze stabiliteit geeft rust, maar is niettemin tijdelijk, omdat nieuwe ontwikkelingen en interactiepatronen niet voorspeld kunnen worden en de complexiteit weer toeneemt. Het gaat om begrensde stabiliteit: perioden van stabiliteit wisselen met perioden van instabiliteit.

Systeemdynamica

Al in de jaren zestig hebben Emery en Trist de dynamische omgeving getypeerd als *turbulent field* (Emery en Trist, 1965). De dynamiek wordt volgens hen veroorzaakt door interactie tussen actoren in een omgeving die voortdurend in beweging is. De onzekerheid die dit met zich meebrengt, kan volgens Emery en Trist alleen overwonnen worden als actoren met elkaar interacteren, houvast zoeken in samenwerking en gezamenlijk waarden en normen definiëren. Sinds de observaties van Emery en Trist heeft de systeemtheorie zich verder ontwikkeld.

Verschillende auteurs zijn organisatiesystemen gaan opvatten als dynamische systemen. De meest bekende zijn wel Checkland (1981) met zijn systeemdenken en de daaruit resulterende *soft systems methodology* (1999). Stafford Beer pakt de invalshoek van de cybernetica om naar systemen te kijken vanuit een dynamische invalshoek, gericht op leren. Senge (1990) wordt geïnspireerd door te kijken naar patronen die op elkaar inwerken en afhankelijk van elkaar zijn. Hij creëert bijvoorbeeld archetypen van organisatieprocessen, waarin zich interactieve causaliteiten ontwikkelen. Een dynamische opvatting van een organisatie heeft twee functionele redenen volgens Emmering en Wierdsma (2004). Ten eerste wordt de overle-

vingsvaardigheid voortdurend vergroot als er in ervaring souplesse ontwikkeld wordt om met allerlei invloeden om te gaan. Ten tweede leidt deze strategie ertoe dat de capaciteit om met invloeden om te gaan, de overlevingsfunctie ontstijgt. Hierdoor ontwikkelt de organisatie de mogelijkheid om zelf invloed uit te oefenen op haar eigen omgeving en deze mede te vormen. De gedachte is dat leren altijd relevant is voor het behoud van identiteit in zich wijzigende omstandigheden. Dit in tegenstelling tot de gedachte dat organisaties zich altijd zouden moeten aanpassen aan de omgeving. Een verwant begrip is organisatieleren, wat in onze ogen op een bijzondere wijze is uitgewerkt in het artikel van Weick en Westley (1996). Ze zoeken naar afwisseling in orde en disorde. Ze wijzen op de kracht van humor (als voorbeeld van afwisseling in taal), improvisatie op routines (als voorbeeld van afwisseling in actie) en kleine markante gebeurtenissen (als afwisseling in chaotische omstandigheden). Een verwante benadering is het werken met games voor beleidsontwikkeling en organisatieontwikkeling (Duke en Geurts, 2004; De Caluwé et al., 1996). Hierbij wordt beoogd om groepen en organisaties te laten reflecteren op de processen die zich hier en nu ontwikkelen. Om daarmee uiteindelijk het inzicht in de interactieve vermogens te vergroten en te leren te leren.

Spiral Dynamics

Oorspronkelijk heeft Graves (1971) een systeem ontwikkeld om bewustzijnsniveaus in te delen. Dit noemt hij *Spiral Dynamics*. Het begint bij een laag bewustzijnsniveau, dat gezien kan worden als puur overleven. Het hoogste bewustzijnsniveau sluit alles in. Er komt steeds een bewustzijnsniveau bij, die eerdere niveaus insluit. Het model heeft zijn huidige vorm gekregen door Don Beck en Chris Cowan (1996). Het is een benoeming van verschillende ontwikkelingsstadia die doorlopen kunnen worden. Oorspronkelijk gingen de stadia vooral over de ontwikkeling van mensen, maar dat is gaandeweg veralgemeniseerd naar ontwikkeling van groepen, organisaties en zelfs maatschappijen. Wilber (1997) is een van de meest vooraanstaande denkers op dit terrein en een meester in holistisch denken. In zijn *Een beknopte geschiedenis van alles* verbindt hij de ontwikkelingsstadia met spiritualiteit en godsbesef en met het ontstaan van het leven. Hij betoogt dat de problemen van tegenwoordig alles te maken hebben met ontwikkelingsprocessen uit het verleden. Hij gaat uiteindelijk op zoek naar het innerlijk weten, naar voortdurende verwondering, vreugde, verlossing door inzicht, en bevrijding door ontwaken.

Sociaalconstructionisme

De rol van betekenisgeving in sociale processen is een van de kernthema's in het sociaalconstructionisme. Het gaat om de zienswijze dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van hetgeen ze ervaren. Volgens Gergen (1999) helpt deze subjectieve realiteit mensen om te begrijpen wat er gaande is. In ambigue situaties raken mensen verward, omdat een situatie lastig is te begrijpen vanwege meervoudige betekenissen en meerstemmigheid van actoren. Gergen (2001) pleit daarom voor dialoog waarin mensen in directe interactie met anderen nieuwe betekenissen construeren van hun sociale werkelijkheid en ruimte creëren voor het veranderen

van de eigen situatie. Volgens Weick (1995) ontstaan manieren van organiseren door betekenissen die individuen geven aan sociale situaties. De interpretatie van gebeurtenissen is sterk afhankelijk van de context waarin de waarneming plaatsvindt. Betekenissen worden volgens Weick pas achteraf gevormd. We kunnen dus alleen begrijpen wat we aan het doen zijn, door te interpreteren wat we eerder hebben gedaan. De vooronderstelling is dat door het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën de opvattingen en de houdingen van participanten elkaar wederzijds beïnvloeden en er een gezamenlijk stelsel van waarden en normen ontstaat. Vanuit de opvattingen van het sociaalconstructionisme speelt de interactie tussen de actoren zich af in de context van de constructies die in eerdere interacties zijn voortgebracht. Het produceren van constructies wordt enerzijds mogelijk gemaakt door hetgeen eerder is geproduceerd en wordt tegelijkertijd daardoor begrensd (Hosking, 2004). De context is in interactie voortgebracht en als het ware gestold tot een referentiekader van waaruit de werkelijkheid wordt begrepen. De gezamenlijke werkelijkheidsbeelden of sociale constructies vormen een door de actoren geconstrueerde realiteit en culturele praktijk waarin de gezamenlijke ervaringen besloten liggen die het handelen richten. De mogelijkheden en begrenzingen van deze geproduceerde context zijn geen vaststaande gegevens. Het meervoudige en pluralistische karakter maakt het volgens Hosking mogelijk om achterliggende werkelijkheidsbeelden uit te wisselen, te bespreken en bij te stellen. Volgens Hosking zijn de methodologische beginselen van het sociaalconstructionistisch perspectief zesledig (Hosking, 2004). Samengevat gaat het om een proces van wederzijds begrijpen waarin pluriformiteit, meerstemmigheid en doorgaande interacties mensen in staat stellen nieuwe betekenissen te geven aan hun handelen en denken, aan de complexiteit van het organiseren en aan de vraagstukken die daarmee zijn verbonden.

Positief organiseren

Het zoeken naar levensvatbare organisaties en naar positieve afwijkingen vormt de kern van een stroming die zich al een tiental jaren ontwikkelt onder verschillende naamgevingen. David Cooperrider is de bedenker van Appreciative Inquiry (zie Cooperrider, Whitney en Stavros, 2003). Letterlijk vertaald betekent het: waarde-rend verkennen. De aannames zijn simpel: elke organisatie heeft iets dat goed werkt. Dat zijn dingen die de organisatie leven geven, wanneer ze het meest levend, effectief, succesvol is, en op een gezonde manier verbonden met haar belanghebbers, betrokkenen en gemeenschappen. Appreciative Inquiry begint met het identificeren van de positieve krachten in een organisatie en wil mensen, groepen of organisaties zo met de organisatie verbinden dat ze energie genereert en de zin voor veranderen verhoogt. Het is een positieve start voor een transformatieproces. Robert Quinn (1996) brengt *positive organizing* naar voren. Het idee is om de positieve afwijkingen van mensen te gebruiken door anderen te vragen hoe je van waarde bent in hun leven. Vraag ze om voor jou te vertellen of op te schrijven wanneer ze jou op zijn best hebben gezien en maak een zelfportret van wanneer je volgens de reflecties van anderen op je best bent. Door dat met elkaar in organisaties te doen ontstaat er een positieve basis voor leren en energie voor vernieuwing.

Onbevangen waarnemen en waardierend verkennen

De invalshoek van positief organiseren is nauw verbonden met de methodologie van *onbevangen waarnemen* ofwel *naturalistic inquiry* (Lincoln en Guba, 1985). De kunst bij het onbevangen waarnemen is dat oordelen worden uitgesteld, niet te snel wordt gedacht in oplossingen, en dat gebeurtenissen vanuit meerdere gezichtspunten worden gezien. Onbevangen waarnemen geschiedt in natuurlijke omgevingen en in veldstudies waarbij gebruik wordt gemaakt van natuurlijke methoden zoals observaties, gesprekken, en het raadplegen van bronnen en documenten. Samen met betrokkenen worden waarnemingen verzameld, bevindingen geïnterpreteerd en wordt geëxperimenteerd met nieuwe actieperspectieven. De methodiek van onbevangen waarnemen sluit aan bij de methodiek van de *vierde generatie evaluatie* (Guba en Lincoln, 1989) en bij de methodiek die is gebaseerd op *grounded theory* (Strauss en Corbin, 1990). Bij *grounded theory* wordt op een inductieve wijze kennis afgeleid uit onbevangen waarnemingen. Deze kennis kan worden benut om onderliggende patronen te ontdekken. Na het onbevangen waarnemen en het zoeken naar onderliggende patronen gaat het erom zich een voorstelling te maken wat de toekomst zou kunnen zijn. Dit sluit aan bij de ideeën over Appreciative Inquiry (Cooperrider, Whitney en Stavros, 2003). Niet een probleem perspectief staat centraal, maar juist een zoektocht naar de kracht van organisaties. Bij de verbeelding van mogelijkheden in de toekomst kan het helpen om te kijken op andere plekken waar positieve ervaringen zijn opgedaan met het hanteerbaar maken van vraagstukken en het realiseren van ambities. De drie invalshoeken roepen op om te experimenteren met nieuwe inzichten en mogelijkheden en om ervaringen met deze experimenten uit te wisselen om zo van elkaar te leren.

Groepsdynamica en communicatie

Een kennisgebied dat al heel lang in ontwikkeling is en zo nu en dan weer sterk in de belangstelling terugkomt, is groepsdynamica. Het is een mengeling van psychologie, sociale psychologie en sociologie. Het gaat onder meer over groepsvorming, groepsontwikkeling, communicatie, feedback, groepsprocessen, besluitvorming, conformiteit, groepsnormen, identiteit, situationeel leiderschap en het functioneren van teams. Daarnaast is er ook kennis en inzicht ontwikkeld over het interveniëren in groepen, zowel over soorten interventies als over niveaus van interventies als over de competenties van de interventionist. Een bekend werk in Nederland is het *Handboek Groepsdynamica* van Jan Remmerswaal (1998). Alle trainers en groeps werkers kennen wel de bekende modellen van Watzlawick, Leary, Bales, Hersey, Blanchard, Bion, Reddin en Bateson. In internationaal verband is er ook weer aandacht voor bijvoorbeeld communicatie. Bill Isaacs (1999) helpt mensen om hun gevoelens, angsten, overtuigingen en bedoelingen op tafel te krijgen. Hij streeft naar *dialogue*: het omarmen van verschillende invalshoeken; letterlijk de kunst van het samen denken. Wierdsma (2001) zou dit de plek der moeite noemen, waar mensen aan elkaar hun overtuigingen zichtbaar maken. Het verwijst naar het idee dat het moeite kost om in een wereld van relaties, overtuigingen, drijfveren, dilemma's en paradoxen met elkaar te communiceren. Dat vraagt om verdieping,

reflectie en het expliciteren van overtuigingen. Anderzijds is het de moeite waard om deze plek op te zoeken en er tijd aan te besteden.

Leertheorieën

Het leren van mensen in organisaties is de laatste twintig jaar populair geworden bij academici, verandermanagers en adviseurs. Wellicht heeft dit te maken met de toename van het belang van kennis in organisaties. Leren kan op veel manieren vorm krijgen. Sauquet (2004) onderscheidt vier invalshoeken. In de *behavioristische school* gaat het om het effectief vormgeven van opleiding en training om mensen nieuwe vaardigheden bij te brengen en ander gedrag te leren. In de *cognitieve school* gaat het vooral om effectieve kennisoverdracht en kennisverwerving. Deze twee scholen staan in de traditie van het functionalistische paradigma. De *pragmatische school* richt zich op ervaringsleren (Kolb, 1984; Revans, 1998). Het onderliggende idee is dat leren tot stand komt in een cyclisch proces waarin concrete ervaringen worden gevolgd door het reflectief observeren van deze ervaringen. Vervolgens worden deze reflecties geanalyseerd en verwerkt in nieuwe begrippen en concepten. Op grond hiervan ontstaan keuzen om actief te experimenteren met nieuw gedrag. Dit leidt weer tot nieuwe ervaringen waarop wordt gereflecteerd. Door Smid (2004) en Wierdsma en Swieringa (2002) zijn handelingsregels uitgewerkt om het leren in een werkcontext vorm te geven en ruimte te maken voor mensen om te experimenteren. De *contextuele school* gaat uit van ervaringsleren door mensen die met elkaar interpretaties en ervaringen uitwisselen, experimenteren met nieuwe werkwijzen en reflecteren op eigen assumpties over menselijke relaties en de context waarin het handelen plaatsvindt. Het continue proces van definiëren en herdefiniëren van het organiseren in ambigue situaties grijpt in op de onderliggende cognitieve structuren van individuen en groepen, op de waarden en normen van actoren in netwerken en op de handelingsalternatieven die in dit proces ontstaan. Dit zet een proces in gang waarin assumpties en werkelijkheidsbeelden onder druk komen en nieuw gevormd worden, waarin leermogelijkheden ontstaan en zich nieuwe handelingsrepertoires aftekenen. Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat handelen, reflecteren en leren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn tijdens vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken. Het gaat in dit boek vooral om ervaringsleren en contextueel leren in interactie met anderen. Volgens Schön (1983) gaat het om *Reflection-on-reflection-in-action*. Het betreft reflecties op het eigen denken, handelen en leren, en op de achterliggende assumpties die hieraan ten grondslag liggen: de wijze waarop je gebeurtenissen observeert en interpreteert, waarop je problemen definieert, hoe je analyseert en conceptualiseert, en hoe je acteert en interacteert. Het gaat om het herkennen en opnieuw doordenken van eigen assumpties en handelingspatronen. Boonstra (2001) spreekt in dit verband over *lerend vernieuwen* waarbij het leren van individuen en het vernieuwen van dynamische systemen samensmelten.

Leiderschap

De hoeveelheid literatuur op het terrein van leiderschap is op dit moment niet te overzien. Het volume van publicaties en boeken is enorm. Het gaat om het over-

winnen van de eigen grenzen, de beperkingen en de afsluitingen van het eigen ik. Terug naar essenties, jezelf, zelfkennis en bewust van de eigen waarden. Assink (2005) stelt dat het voor leiderschap nodig is om jezelf diep in de ogen te kijken en je af te vragen of dit het leven is dat je wilt leiden en of je echt vanuit je innerlijke kracht de wereld het beste geeft wat je te bieden hebt. Dat vraagt om authentieke en verantwoorde leiders op vier dimensies: spiritueel, mentaal, emotioneel en fysiek leiderschap. Noem het spiritualiteit in een zakelijke context, noem het innerlijk leiderschap, noem het de nieuwe eerlijkheid. Van Loon (2006) ziet als essenties van (nieuw) leiderschap: visie en enthousiasme; authenticiteit, rationaliteit, luisteren, intuïtie en relatie met het lichaam; de cruciale rol van dialoog; het sturen op waarden en maatschappelijke betrokkenheid. *‘Know thyself, my friend’* lijkt de essentie te zijn van leiderschap. In de subjectieve en interpretatieve benadering gaat het bij leiderschap over het op gang houden van een voortdurende strategische conversatie (Van der Heijden, 2005). In deze strategische conversatie worden trends besproken, scenario’s uitgewerkt en betekenissen uitgewisseld om het heden te begrijpen en de toekomst vorm te geven.

4. Basisprincipes van de interventies

In deze paragraaf beschrijven we de gemeenschappelijke basisprincipes die ten grondslag liggen aan het repertoire van interventies waarover we het hier hebben: gericht op betekenis en interactie. Deze elf gemeenschappelijke basisprincipes zijn ontstaan tijdens het proces van het tot stand komen van dit boek. Zij zijn voor ons dan ook een voorlopig overzicht: vermoedelijk incompleet en nog wat aarzelend geformuleerd. Maar het is een begin van een beter begrip en van een meer compleet overzicht van de gemeenschappelijke basisprincipes.

In deze basisprincipes zijn veronderstellingen vervat die we proberen expliciet te maken. Als deze veronderstellingen niet aanwezig zijn of niet van toepassing zijn,

Tabel 2. Basisprincipes van interveniëren en het zoeken naar betekenis in interactie

Basisprincipes voor interventies die zoeken naar betekenis in interactie
<ul style="list-style-type: none"> – Beperkte maakbaarheid van de werkelijkheid – Positief mensbeeld van groei en verantwoordelijkheid – Verbinden van denken en doen en van diagnosticeren en interveniëren – Veranderen is collectieve actie – Context van ambiguïteit en intersubjectiviteit – Conditie van ruimte, vrijheid en respect – Eenvoud en schoonheid – Zingeving, betekenisgeving en interactie – De werkelijkheid is gelaagd en meervoudig – Doordacht en weloverwogen handelen met bedoelingen – Gelijkwaardigheid en vermijden van defensiviteit

Abstracts

Intervening and organisational change

Developing meaning in interactions

Jaap Boonstra and Léon de Caluwé

During the last years, many new interventions for organisational change are developed and applied by consultants, academics and change managers. These intervention methodologies are oriented towards inquiring, sensemaking, visioning, communicating, community building, and organisational learning. This article offers an overview of these interventions from a social-interpretative perspective. This perspective is rooted in chaos theory, social constructionism, organisational learning, system dynamics, group dynamics, and ideas of appreciative inquiry and positive organising. The epistemologies and methodologies of the interventions are explored and the basic principles of the interventions are described. These basic principles offer ideas about the values and the positive effects of these interventions in transformational change. This article invites consultants and change managers to reflect on their own practice and their basic assumptions behind their actions, and to experiment with new intervention methodologies aimed at sensemaking and meaning. The article concludes with possibilities for change managers and consultants to build up actionable knowledge in sensemaking and developing meaning in social interactions and organisational life.

Methodology of the evidential

Research and sensegiving in processes of organisation development

Adriaan Bekman

The methodology of the evidential is routed in four methodologies: action research, constructivism, chaos theory, development theories. The methodology can be characterised as:

- *interactive and iterative*: dialogue is the value creating process;
- *cyclic and longitudinal*: social questions return in time, appearing in different ways;

- *biographical*: we always have to do with individual and organisational biographies;
- *narrative*: it is about living, colourful stories on real life issues;
- *symptomatic*: behind these stories we can see and discover leading patterns;
- *phenomenological*: we concentrate on the observable and concrete experiences of people;
- *empirical*: we check how the issue is seen and recognised in the community.

In three exercises and a concrete case I described how this methodology can work in practice.

Crafting a learning process and realizing change

Reflection, interaction, and collaboration through survey feedback

Kilian Bennebroek Gravenhorst

Surveys are increasingly used in organisations to measure the state of affairs. Conducting a survey takes quite an effort. Unfortunately, in many cases survey research does not contribute to organisational change. This is a waste of energy and leaves an important potential for improvement unused. Survey feedback is an intervention that focuses on the use of survey outcomes for organisational improvement. The article describes the background of the intervention, ways of using it, and the role of the consultant who facilitates a survey feedback. A case illustrates how the intervention helps a team to discuss and improve the structural changes that take place in their school.

Storytelling as interactive intervention

Application of the narrative approach in organisation change

François Breuer

Storytelling is discussed as an interactive method in organisational change, team development and coaching. A short introduction is given to the underlying model: the narrative approach. The interaction between teller and listener offers the possibility to create a narrative space, which stimulates exchange and finding significance. Besides some negative uses, several positive functions can be attributed to storytelling such as culture forming, fostering transitions, working through emotional events and the creation of new realities. Application in the practice of organisation development offers a broad spectrum of interactive interventions, in different settings, such as organisational change, team development and coaching or reflective learning. Not the least interesting one concerns the telling of a story, which is containing a metaphor, in order to acquire, in bypassing the resistance, acceptance for a difficult message.

Working with narratives

Stories and dialogue as methods for practice improvement

Tineke Abma

Narratives are grounded in the day-to-day practice. They offer insight in the life-world of individuals and contain practical guidelines how to act in certain situations. Listening to stories and fostering a dialogue between stakeholders about their stories can enhance the mutual understanding as vehicle for practice improvement. The basic assumption is that people change by adding (vicarious) experiences to existing experiences. Working with narratives creates an open climate and facilitates dialogues between stakeholders. This responsive approach of working with narratives in organisations will be described and illustrated with a practical example. It concerns a dialogue between the nurses and psychiatric patient about compulsory care in a closed admission clinic.

Learning histories in organisational learning and change

On the use of the method learning history

Gerhard Smid, in dialogue with Godfried den Boer, Vittorio Busato, Liesbeth Halbertsma and Tonnie van der Zouwen

The method Learning history is an interesting operationalisation of the concepts of organisational learning. One can use this method to (re)construct stories about learning innovation and change within organisations. We have learned in our professional practice that the application of this method is not without problems. In its original form – as developed in the United States – the method is an inquiry method related to a professional perspective, very useful to reconstruct noticeable results in the past. We are not sure that this perspective always enhances deep learning within organisations. We were intrigued by this issue, and organised a conversation on our experiences with the use of this method. This paper reports on results of this conversation. We construct a more political perspective on the method, with the historian in the role of pacesetter instead of voyeur, who directs conversations instead of diffuses texts, creates transitional objects of various kinds instead of only texts and does not get lost within all kinds of research techniques.

Building up a history together

The learning history method: theory and practice

Leen van Driel

How to encourage various individuals to bond in a collective learning process? In order to learn in an explicit way together in a working community, good will and effective and established methods are indispensable. The article contains a story about a community that just started doing so. And while doing so learned about the practice and the theory.

Future Search

Inspire, discover, learn, see, imagine and act at the same time

Gemma van de Ploeg and Annemieke Stoppelenburg

Future Search is a promising way for enabling diverse groups of people with a stake in a complex issue, an organisation or a community to plan their own future. Future Search brings a 'whole system' into the room to explore participants' past, present and desired future as a backdrop to action planning. In a Future Search, people seek common ground rather than resolve conflicts; focus on the future rather than solve old problems; generate broad commitment to a common goal; identify creative strategies; and take responsibility for actions. In this article the authors reflect upon three aspects of a Future Search: Future Search as a meeting design based on core principles; as a philosophy and theory of facilitation; and a global change strategy. The authors present a recent case study in which a Future Search was used for developing an action oriented vision for an ancient peaty area enclosed between major big cities in the Netherlands, and reflect upon the many dilemmas for professionals involved in doing a Future Search. They come up with suggestions how to act effectively in the several phases of the Future Search process.

An organisational change project based on the principles of Appreciative Inquiry

A Large Group Intervention at a chemical Group

Luk Dewulf and Luc Verheijen

In this article, we report about an organisational change project at a chemical Group in Antwerp (Belgium). The methodology of this project was based on the principles of Appreciative Inquiry. Appreciative Inquiry is an approach for organisational development and organisational learning that was founded in the 80's by David Cooperrider and Suresh Srivastva. Appreciative Inquiry is a strength-based, capacity building approach to transforming human systems toward a shared image of their most positive potential by discovering the very best in their shared experience. First, we describe the principles and backgrounds of appreciative inquiry. Further on, we pay attention to the principles that were applied in the project and the project design. Each of the project phases is then described in detail: an analysis phase in order to gather the most important themes together with the stakeholders (1st phase), interviews with a selected group of employees (2nd phase) and workshops in which all stakeholders were invited to participate. This workshop was build up following the Appreciative Inquiry cycle: discovery, dream, design and destiny. At the end of the article, we interview the HRD manager on his view on the project and we reflect on the process and the outcomes of the project.

Changing and learning in an Open Space

The dynamics of an Open Space intervention

Carla Vliex

The main objective of this article is to focus on the question: Why does the large group intervention Open Space make change and learning processes possible? Open Space started by simply practicing and applying it. The search for a theoretical framework and the reflection processes went parallel with this. Therefore, the question 'why does Open Space work' can only be answered by taking into account cases and experiences of those consultants, who worked with Open Space. This knowledge gained from practice shows that a combination of three components are the key factors as to why Open Space can be a powerful intervention: self-organisation, dialogue and system approach.

Working interactively with causal loop diagrams

Learning to shape interactions and deal with paradoxes

Hans Vermaak

Causal loop diagrams can be of great help in dealing with complex issues. Up to the 1970's much was written about the technique of making good diagrams but little about how people should or could participate in it. It has become increasingly clear that such participation is needed for there to be real impact of working with these diagrams. You learn much less from reading a causal loop diagram than from making one. Also, applying and testing insights or accelerating decision-making require working interactively with causal loop diagrams. This implies that change agents should not only be able to construct diagrams but also to facilitate participation. However, there are many different ways to do this and they do not all work well for a given situation. The article explores what types of choices can be made and how to make them. It makes quite a difference what type of change process you are in, in terms of working mechanism and objectives. On top of this, the activities involved in crafting and applying diagrams can be executed and phased in contrasting ways. Thirdly, intervention paradoxes will play a dominant role the more persistent, or 'wicked', the issues are that people want to address. In the article, several conceptual distinctions are made to map contrasting ways to work interactively with diagrams and to assist deliberate decisions by change agents in shaping the process. Possible resulting change processes are illustrated with real life cases. The hope is that the article can contribute to a wider use of causal loop diagrams so that the existing popularity of systems thinking amongst change agents translates itself more into actual organisational ability and practice.

Interventions in processes of sensemaking

A method to analyse and break through stagnation in organising

Hans de Sonnaville

Discussions around complex organisational issues look like a struggle to discover the one and only truth and thus to arrive at a clear definition. People make often use of abstract concepts, classification models and categories to handle their ambiguous world. This is characterised by a reificatory thinking strategy and can cause stagnation in solving problems. This article plies for a social constructive approach to intervene in organising processes (sensemaking). The ideas and the concepts ('causal maps'), put forward by the American theoretician Weick, offer interesting possibilities of analysing and changing ways people construct and maintain their realities within organisations.

Interactions@work

Interactive interventions in social interactions

Dick van Ginkel and Mariëtte Thijssen

The 'social interaction system theory', developed by Prof. Freed Bales (1916-2004), is still an effective and useful 'instrument' for practitioners in the field of organisational development. The SYMLOG system, in which Bales' field theory and research work is integrated makes it possible to clarify and understand how interactions between people and the intentions that they attribute to key values reflect in their behaviour in relations and groups. For practitioners it offers unique possibilities for interactive interventions in relations, groups, and organisations. The article describes the theory, also in the perspective of other similar approaches, and the effect in three cases (a group of teachers searching effective teamwork, a manager with the wish to develop effective leadership, and an organisation in search for an effective work culture).

Sustainable change

Four layers in organizing deep learning

Brechtje Kessener and Katrien Termeer

Borders between organisations and surroundings are fading away. However, what does this mean for change managers? We scrutinised these question by coupling insights of literature with experiences in change projects. In this article we present the results of our search route. We frame organising as a process of collective sensemaking and consequently change as a process of organising deep learning. Based on the literature of organising, changing, learning and sensemaking we develop a framework for organising learning. It consists of four layers of depth: organising of conditions, interacting, inquiring structures of sensemaking and co-creating. Each layer knows its own methods for intervening. These insights are illustrated with a case study.

Method for enhancing Collective Competence (MCC)

A context for co-creating change

André Wierdsma

Organisations that are focused at their customers need to be able to handle the variety in their requests. To cope with the external variety the process of organising needs to emphasise the competence to handle internal variety in a constructive way. Traditional organising is focused at reducing internal variety. Change thus requires a willingness to confront existing organisational assumptions. It creates discomfort because existing mechanism of exclusion and disciplining are confronted. MCC creates a platform for the dialogue at the ‘zone of discomfort’. The construction and intervention rules of the method are to overcome the mechanisms of exclusion and disciplining. MCC enhances the constructive and relational quality of the shared assumptions about organising. It is a platform for dialogue in which all involved actors (participants, facilitators and managers) act in complementary roles. They are all confronted with the fragility of the processes of creation, maintaining and reconsidering relationships and meanings.

Learning through constructive evaluation

The applicability of fourth generation evaluation

Henk van de Graaf

This article gives an introduction in the method of Fourth Generation Evaluation as introduced by Egon Guba and Yvonne Lincoln, as well as in its constructivist methodological background and the critics of conventional evaluation methods that gave rise to its development. Some conditions for the use of fourth generation evaluation are formulated. However, it turns out that the method is probably most useful as guideline for an intervention strategy, or as a support tool for policy development on wicked issues. Examples of both uses of the method are given.

Free conduct as a method of intervention

‘Void leadership isn’t leading us anywhere’

Julien Haffmans

Every person in a group has the choice to go along with the patterns of interaction that are going on, or to break them. When people make use of this fundamental freedom, self-regulation and self-organising processes emerge. Interactive interventions aim at creating this type of freedom, to ensure that the responsibility for change is shared and everybody feels free to intervene in what is going on. The one who facilitates interactive interventions is not him/herself the source of change: a free conduct towards self-regulation is permitting freedom to change.

The concept of leadership is not easily reconciled with these views on self-organisation. The sense we make of what is going on while we are ‘organising’, ‘leading’

and ‘intervening’, usually functions to bridle the free interaction between people. Understood from the usual assumptions about leadership, what I propose as a method can be seen as void leadership that does not lead anywhere. What is leadership, when everybody is free to intervene anytime? *The leader is the transparent system. Everybody takes his/her systemic role in it and leads him/herself – while being the system together.* Not one person leads, but everybody together, in interaction even.

And, how does a facilitator lead herself, when she chooses not to bridle the ongoing self-organising interaction? In my own conduct I discovered a repeating pattern, a method if you will, to spur groups towards interactive interventions:

- step into the context
- without adopting it
- create a Free Haven
- say what you think
- make wishes come true in the ‘now’
- follow the self-regulation that is going on
- be congruent and
- keep moving.

In the essay this method, or rather this ‘instruction to myself’, is elucidated step by step.

In search of elegance

On the aesthetics of work processes in organisations

Mathieu Weggeman and Irene Lammers

In support of the notion that the aesthetic side of organisations is as yet underdeveloped in organisation theory, we develop in this paper a research agenda for studying the impact of aesthetics on organisations. We take a design perspective (Romme, 2003; Van Aken, 2004) and structure the field of aesthetics in organisation following an input-output model of organisations. This leads us to the development of seven hypotheses, which address the various aspects in which beauty in organisations influences organisational performance, as well as the various factors that drive organisational beauty. Based on this hypothesis, we develop suggestions for interventions to develop the aesthetic environment within organisations. The interventions discussed include the realisation of collective flow, the revaluing of expertise and professional pride and the establishment of a virtual shield to protect the creative professional from the heat of the corporate noise as produced by bureaucracies. These and other suggestions will help managers and advisers to unleash the aesthetic potential of their organisation and will result in innovative organisations and a happy, productive and creative work force.

Intervening by interacting

A comparative inquiry

Jac Geurts, Jurriaan Altena and Bart Geluk

This concluding article reports on a systematic comparison of the interventions described in this issue. We use a simple conceptual model in a content analysis.

This model is based on the observation that the interventions presented can be understood as forms of interactive model building. Core concepts are: conceptualisation, methods, loading and operations. We also compared the cases on the factors: task, client and facilitator. The results are reported as nine commentaries on the nine basic principles put forward in the opening article. One insight is that the ‘mystery of the effective component’ is not yet revealed in these contributions.

Auteurs

Dr. Tineke Abma is hoofdonderzoeker en programmaleider Autonomie en participatie in chronische zorg bij gezondheidsethiek en wijsbegeerte aan de Universiteit Maastricht. Haar onderzoek richt zich op het doen van responsief onderzoek en cliëntenparticipatie in onderzoek. Zij gaf leiding aan vele onderzoeksprojecten in het veld van de zorg en publiceerde een themanummer (narrativiteit en het belang van levensverhalen, *Tijdschrift voor Humanistiek*, september 2002) en boek over het werken met verhalen (*Telling Tales; Advances in Program Evaluation*, JAI Press, 1999). Contactinformatie: t.abma@zw.unimaas.nl



Jurriaan Altena studeert organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Hij schreef zijn bachelorthesis over 'geïstitutioniseerd gedrag in organisaties'. Altena is momenteel werkzaam als student-assistent van prof. dr. Jac Geurts op het Departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Mede door dit werk en een uitdagend studiejaar aan de Universiteit van Lund in Zweden is hij geïnteresseerd in het vak van organisatieadvies, met name gericht op verandermanagement binnen organisaties. Contactinformatie: c.f.altena@uvt.nl



Dr. Adriaan Bekman (1947) is oprichter en directeur van het instituut voor mens en organisatieontwikkeling IMO. Daarnaast is hij managing director van het Finse adviesbureau Innotiimi en president van de Associazione Motiva in Italië. Bekman is sinds mei 2005 lector aan de Christelijke Hogeschool Nederland en werkzaam als docent aan het Sioo en de Baak. Adriaan Bekman was sinds 1978 tot eind 2004 senior consultant organisatieontwikkeling bij NPI te Zeist. Voor 1978 werkte hij acht jaar voor Shell International. Hij studeerde in 1968 af aan de Erasmus Universiteit als socioloog en



bedrijfskundige. Bekman is gepromoveerd op het onderwerp: *Bewogen organisaties : het klantproces als bron voor vernieuwing en vermaatschappelijking van organisaties*. Contactinformatie: Frank van Borselenlaan 13, 3703 BA Zeist, tel. 030-6912538, fax 030-6970421, bekman@het-imo.net, <http://www.het-imo.net>

Dr. Kilian Bennebroek Gravenhorst is organisatieadviseur en associate bij Sioo. Vanuit PlusPulse adviseert en begeleidt hij organisaties in verandering. De werkwijze van PlusPulse kenmerkt zich door het combineren van onderzoeken, veranderen en leren. PlusPulse is meestal betrokken bij verandering gericht op verbetering of ontwikkeling van organisaties, afdelingen of teams. Mooie plannen daarvoor blijken in de praktijk lastig te realiseren. PlusPulse zorgt daarom voor gerichte aandacht voor sturing, regie en monitoring. De Verandermonitor is een methodiek die daarbij behulpzaam kan zijn. Bij Sioo levert Kilian een bijdrage aan verschillende reguliere en in-company opleidingsprogramma's. De afgelopen 10 jaar werkte hij ook aan de Universiteit van Amsterdam. Als gastdocent verzorgt hij nu onderwijs voor enkele universiteiten.

Contactinformatie: www.pluspulse.nl/contact



Drs. Godfried den Boer (1949) is sociaal psycholoog en is als zelfstandig adviseur werkzaam op het snijvlak van managementontwikkeling en organisatievernieuwing. Hij is gespecialiseerd in het ontwerpen en faciliteren van leeromgevingen die het management van innovatieprocessen ondersteunen. Hij is als associate verbonden aan Sioo. Als programmamanager van het leertraject Executive Change Management (ECM) introduceerde hij daar vier jaar geleden de learning-historymethodiek. Inmiddels hebben tachtig managers / bestuurders in het kader van de ECM ervaring met deze methodiek opgedaan. Godfried werkte mee aan de totstandkoming van het boek *African Tribal Leadership* (Deventer : Kluwer 2002). Contactinformatie: gdenboer@hetnet.nl



Prof. dr. Jaap J. Boonstra is rector bij Sioo, Interuniversitair centrum voor Organisatie- en Veranderkunde in Utrecht. Bij Sioo verzorgt hij postdoctorale leergangen voor organisatieadviseurs, directieleden en veranderingsmanagers over organisatieverandering en strategische vernieuwing. Hij is daarnaast hoogleraar Management van veranderingen in organisaties bij de Faculteit Maatschappij- en Gedragswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam en Professor Organizational Dynamics aan Esade Business School in Barcelona. Jaap is betrokken bij complexe vernieuwings-



processen in organisatorische netwerken. De laatste jaren houdt hij zich voornamelijk bezig met complexe vernieuwingen in bedrijfs- en overheidsorganisaties in Nederland, Spanje en Zuid-Afrika. Zijn meest recente boek *Dynamics of Organizational Change and Learning* is in de zomer van 2004 verschenen bij Wiley Publishers en heeft in 2005 de juryprijs gekregen van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) voor de beste bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatiekunde.

Contactinformatie: boonstra@sioo.nl

Dr. François Breuer is zelfstandig organisatieadviseur (CMC) en executive coach. Hij is partner in de Associatie voor OrganisatieOntwikkeling en voorzitter van IODA-Nederland. Hij is van oorsprong bedrijfskundig socioloog en lange tijd verbonden geweest aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij heeft talrijke publicaties op zijn naam staan op het terrein van organisatieontwikkeling, management van verandering en ontwikkelingen in het organisatieadviesvak. Hij geeft workshops over individuele coaching, teamcoaching en storytelling. Als adviseur werkt hij voor uiteenlopende klanten aan team- en strategieontwikkeling, crisisinterventies en professionele ontwikkeling. Tevens is hij als hoofddocent verbonden aan de RINO Noord-Holland voor de opleiding van gevorderde coaches. Zelf coacht hij teams, professionals en managers in de 'hogere regionen' van uiteenlopende organisaties.



Contactinformatie: francois@breuer.nl, tel. 020-4912253, <http://www.breuer.nl>

Dr. Vittorio Busato (1965) is psycholoog en publicist. Hij was als docent en onderzoeker verbonden aan de Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam. Hij heeft in verschillende (inter)nationale wetenschappelijke tijdschriften, vakbladen en in populaire media gepubliceerd over psychologische onderwerpen en personeelsmanagement en schreef diverse boeken. Zijn meest recente werk is *Van loyaliteit naar mobiliteit. Verandermanagement in de praktijk: de afbouw van UWV Divisie Werkgevers* (Amsterdam : Pearson, 2006).



Contactinformatie: <http://www.vittoriobusato.nl>

Prof. dr. Léon I.A. de Caluwé is sociaal psycholoog. Hij werkte als trainer en adviseur van onderwijsmanagers bij het Katholiek Pedagogisch Centrum. Daarna was hij lid van de Adviesraad Voortgezet Onderwijs, een niet-ambtelijk adviesorgaan dat de minister van Onderwijs adviseert over beleidsonderwerpen. Daarnaast werkte hij als expert regelmatig voor de OECD en voor de Raad van Europa. Sinds 1988 is hij in dienst bij Twynstra Gudde. Hij heeft daar gewerkt in verschillende adviesgroepen en aan het management en de professionalisering van het bureau. Hij is senior partner. Hij heeft honderden adviesopdrachten gedaan in alle denkbare sectoren. Het tijdschrift *Management Team* noemde hem in 2005 de op een na machtigste consultant in Nederland. De rode draad in zijn advieswerk is veranderen en de factor mens daarin. Daarnaast is hij als hoogleraar Advieskunde verbonden aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij geeft het vak Organization Development and Change aan masterstudenten en doet wetenschappelijk onderzoek op veranderkundig en advieskundig terrein. Hij leidt het Center for Research on Consultancy (CRC). Hij heeft meer dan honderd publicaties (waarvan ruim vijftien boeken) over organisatiekunde, veranderkunde en management geschreven. Een aantal hiervan zijn internationale publicaties. Hij ontving meerdere professionele prijzen voor publicaties. Hij is docent in vooraanstaande managementopleidingen en lid van redacties van wetenschappelijke tijdschriften. Hij is gepromoveerd op de opzet en effecten van grootschalige cultuurinterventies. Hij is actief lid van de Academy of Management.



Contactinformatie: lca@tg.nl

Drs. Luk Dewulf is onderwijskundige en is als adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company, actief op het domein van opleiden, leren en ontwikkelen. Na zijn studies was hij eerst als opleidingsadviseur en vervolgens als organisatieadviseur actief bij KBC Bank & Verzekeringen. Hij werkte mee aan diverse projecten dicht bij de bankkantoren, waaronder het ontwerpen en implementeren van de interne organisatie van de KBC-kantoren na de fusie. Vanaf 2000 werkt hij als zelfstandig adviseur op het vlak van organisatie en kennisontwikkeling. Het was een logische stap om in 2003 Kessels & Smit, The Learning Company in België op te zetten. Zijn passie ligt bij adviseren, coachen en begeleiden van opleidingsprofessionals, bij het ontwerpen van leeractiviteiten, publieks- en stakeholdersconferenties en het werken vanuit een waarderende benadering. Dewulf is als hoofddocent verbonden aan de Foundation for Corporate Education en is 'trekker' van de Leergang Opleidingskunde in Vlaanderen. Als redacteur van het tijdschrift *Opleiding & Ontwikkeling* verzorgde hij de afgelopen jaren diverse publicaties.



Contactinformatie: Kessels & Smit, the Learning Company, Krijgslaan 60, 9000 Gent, België, dewulf@kessels-smit.be; <http://www.kessels-smit.be>

Dr. L. van Driel (1948) is voorzitter van de centrale directie van het Koningin Wilhelmina College in Culemborg. Hij heeft zich de afgelopen jaren vooral beziggehouden met het leren ontwikkelen en professionaliseren van docenten. Naast zijn werk studeerde hij theologie. In 1987 behaalde hij het doctoraalexamen theologie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Zijn specialisatie was godsdienstpedagogiek. Tijdens zijn werk als docent publiceerde hij, veelal samen met anderen, over verschillende onderwerpen op het brede terrein van jongeren en geloven. Ook was hij mederedacteur van diverse series op het gebied van theologie. In april 2006 promoveerde Van Driel op een proefschrift getiteld *Professionalisering in school: een studie naar verbetering van het pedagogisch-didactisch handelen*. In zijn proefschrift beschrijft hij twee projecten van professionalisering. Het ene project is sterk gestuurd door het management, het andere drijft vooral op de kracht van medewerkers zelf. Contactinformatie: Koningin Wilhelmina College, Postbus 7, 4100 AA Culemborg, tel. 0345-639050, l.van.driel@kwc-culemborg.nl



Bart G. Geluk studeert organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg.

Zijn belangstelling gaat uit naar organisatieontwikkeling en -verandering. Zijn bachelorthesis handelt over ‘Organizational dynamics in the care sector’, toegespitst op de huidige marktwerking en de impact hiervan op de organisatiestructuur van ziekenhuizen. Hij is werkzaam op het Departement Organizationalwetenschappen als student-assistent.

Contactinformatie: b.g.geluk@uvt.nl

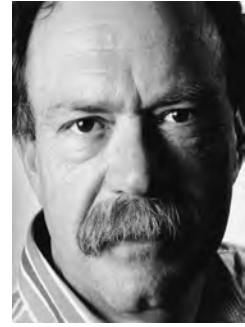


Prof. dr. Jac L.A. Geurts studeerde sociologie in Nijmegen en promoveerde daar op een dissertatie over simulatie in de sociale wetenschappen. Hij doceerde ruim tien jaar methoden van beleidsonderzoek in Nijmegen en werkte daarna aan de Universiteit van Michigan en bij Philips International. Sinds 1991 is hij hoogleraar beleidswetenschap binnen het Departement Organizationalwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. In Tilburg vervulde hij tevens verschillende functies buiten het departement. Onder andere leidde hij een opleiding van de TIAS Business School en was hij directeur van IVA Tilburg, instituut voor toegepast sociaal wetenschappelijk onderzoek. Momenteel doet hij onderzoek naar de inhoud en determinanten van beslissingskwaliteit en met name naar de rol daarbij van beleids- en interventiemethoden. Contactinformatie: j.l.a.geurts@uvt.nl



Dick van Ginkel CMC, partner van Consort, is sinds 1979 werkzaam als organisatieadviseur. Zijn werkkterrein ligt in het bijzonder bij universiteiten en hoger onderwijs, volkshuisvesting, gezondheidszorg en overheidsorganisaties. Hij is lid – en bestuurslid – van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en Certified Management Consultant (CMC). Zijn adviesprojecten hebben veelal betrekking op samenwerking en fusie, strategische heroriëntaties, veranderingsprocessen en cultuurverandering. Mede vanuit zijn ervaring als commissaris coacht hij bestuurders en commissarissen *in de boardroom* en wordt hij regelmatig geraadpleegd bij situaties in directie- en managementteams. Dick is geassocieerd met *Sioo* en kerndocent voor diverse opleidingen.

Contactinformatie: ginkel@consortgroep.nl



Dr. Henk van de Graaf was tot 2004 universitair hoofddocent bestuurskunde bij de afdeling Politicologie van de Universiteit van Amsterdam en vanaf 1999 directeur van de opleidingen Politicologie en Wetenschapsdynamica van die universiteit. Sindsdien besteedt hij een aanzienlijk deel van zijn tijd aan diverse projecten gericht op versterking en verbetering van het lokaal bestuur in Roemenië en Bulgarije.

Contactinformatie: Oostzijde 105, 1426 AJ De Hoef, tel. 0297-593299, vandegraaf@wxs.nl



Drs. Julien M. Haffmans (1962) studeerde psychologie en politicologie aan de Universiteit van Amsterdam, waar ze in 1986 afstudeerde als arbeids- en organisatiepsycholoog. Ze startte haar loopbaan bij de Industriebond FNV en werkte negen jaar bij SANT Organiseatieadviseurs. Sinds 1997 draagt ze als zelfstandig gevestigd organisatieadviseur bij aan het verhelderen van samenwerkingsvraagstukken van leidinggevendenden, teams en organisaties in diverse sectoren. Van 2003 tot 2005 was Julien voorzitter van het Netwerk Vrouwelijke Organiseatie Adviseurs. Julien draagt regelmatig bij aan congressen, vakbladen en boeken, met workshops en artikelen over organiseren en (bege-)leiden. Ze bereidt een promotie voor over organiseren in Vrijplaatsen. Zie www.samenwerkingsvraagstukken.nl en www.vrijplaatsen.nl.
Contactinformatie: Bureau voor Samenwerkingsvraagstukken, Haringvlietstraat 69^{III}, 1078 KB Amsterdam, tel. 020-4706700, haffmans@samenwerkingsvraagstukken.nl



Drs. Liesbeth Halbertsma (1956) studeerde andragologie en organisatiekunde. Na een periode van werken als organisatieadviseur en twee directiefuncties (onder andere de Baak) kiest ze nu voor de rol van organisatiecoach. Ze helpt het management bij hun persoonlijke en organisatieontwikkelvragen. Dit kan in de vorm van individuele of teamcoaching en het ontwerpen en uitvoeren van werkconferenties of MD-trajecten. Ze is als docent verbonden aan een aantal managementleergangen en publiceert regelmatig in boeken en tijdschriften over organisatie- en leiderschapsontwikkeling.

Contactinformatie: <http://www.halbertsma-consulting.nl>



Ir. Brechtje Kessener is zelfstandig organisatieadviseur op het kruisvlak van ontwikkeling van mens en organisatie, met name professionalisering van interpersoonlijke dienstverlening. Daarnaast werkt zij bij *Sioo* (Interuniversitair centrum voor organisatie en veranderkunde) in open en in-company leer- en verandertrajecten. Voorheen werkte zij vanuit een organisatieadviesbureau en adviseerde over beleid- en strategievorming, innovatieprocessen, herinrichting van werkprocessen en cultuurtrajecten bij een gevarieerd klantenbestand (multinational tot MKB en gemeente tot ministerie).

Contactinformatie: <http://www.brechtjekessener.nl>; bk@brechtjekessener.nl; <http://www.sioo.nl>; kessener@sioo.nl



Dr. ir. Irene S. Lammers behaalde een MSc in Industrial Engineering & Management Science aan de Technische Universiteit Eindhoven en de doctorsgraad in de economie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Haar proefschrift is gebaseerd op etnografisch onderzoek naar het ontstaan van de kennismanagementtype binnen een grote multinationale onderneming. Ze heeft presentaties over dit onderwerp gegeven op verschillende internationale conferenties. Irene Lammers is momenteel universitair docent aan de Vrije Universiteit, waar ze strategisch management en organisatieontwerp doceert. Haar onderzoeksinteresses en haar huidige onderzoeksprojecten hebben betrekking op kennisprocessen in organisaties, organisatie en esthetiek en het debat over organisaties in het algemeen.

Contactinformatie: Vrije Universiteit, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam, tel. 020-4446123, fax 020-4446005, ilammers@feweb.vu.nl



Drs. Gemma van der Ploeg MMC is partner van FS-procesbegeleiding dat bestaat uit vier ervaren organisatieadviseurs die elkaar hebben gevonden in hun passie voor (participatieve) veranderprocessen. Zij ontwerpen, organiseren, registreren en begeleiden (participatieve) processen rondom complexe bestuurlijke vraagstukken. Het procesontwerp is altijd op maat en een combinatie van inhoud, proces, spelregels én vorm.

Voor verdere informatie zie ook www.futuresearch.nl.

FS-procesbegeleiding ondersteunt verder een groeiend netwerk van adviseurs en deelnemers die betrokken zijn bij Future-Searchprocessen, onder andere door het organiseren van cursussen en bijeenkomsten om ervaringen uit te wisselen en aan productontwikkeling te doen.

Contactinformatie: gpl@hacom.nl



Dr. Gerhard Smid CMC (1950) is andragoloog. Hij werkt als programmamanager en ontwerpadviseur bij *Sioo*. Hij is gefascineerd door vraagstukken rond professionals, leren en innovatie. Hij ondersteunt organisaties bij het ontwerpen van leeromgevingen voor professionals, doceert over organisatie- en veranderkunde, leren en professioneel werk en begeleidt en verricht onderzoek. Naast vele Nederlandse en Engelstalige publicaties schreef hij recentelijk met Vittorio Busato over learning histories (*Raadgriffiers maken Geschiedenis. Het handwerk van bestuurlijke vernieuwing in gemeenten.* – Assen : Van Gorcum, 2006).

Contactinformatie: *Sioo*, Admiraal Helfrichlaan 1, 3527 KV Utrecht, smid@sioo.nl



Dr. Hans de Sonnaville heeft zich gespecialiseerd in het ontwikkelen en veranderen van organisaties en doet vooral veel opdrachten binnen de zakelijke dienstverlening. Hij werkt voor middelgrote en grote organisaties zoals universiteiten, banken, verzekeringsinstellingen, grote adviesbureaus en accountantskantoren. Hij wordt regelmatig gevraagd als begeleider en/of als gastspreker door verschillende managementopleidingsinstituten voor het leveren van een bijdrage in hun programma's. Hij is reeds vele jaren actief betrokken bij het professionaliseren van adviseurs.

Binnen de Ooa is hij zeven jaar verantwoordelijk geweest voor het professionaliseringsbeleid en in 1990 werd hij dagelijks bestuurslid van de ICMCI (International Council for Management Consulting Institutes), de internationale koepelvereniging van beroepsverenigingen uit circa veertig landen. Hij was voorzitter van de ICMCI van 1999 tot en met 2001. In 1999 benaderde de Vrije Universiteit hem om een academisch bachelor- and masterprogramma Bedrijfswetenschappen op te



zetten en sinds 2006 is hij voor twee dagen per week verbonden aan de VU en verantwoordelijk voor de VUZuidas Academie. Hij is geïnteresseerd in sociaalconstructivistisch onderzoek naar professionals en professionaliseren, deed een speciale studie naar het proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs en rondde deze studie in 2005 af met een proefschrift (*Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*).

Contactinformatie: deson@manconsult.nl, <http://www.desonnavillebv.nl/>

Drs. Annemieke Stoppelenburg is partner van FS-procesbegeleiding dat bestaat uit vier ervaren organisatieadviseurs die elkaar hebben gevonden in hun passie voor (participatieve) veranderprocessen. Zij ontwerpen, organiseren, registreren en begeleiden (participatieve) processen rondom complexe bestuurlijke vraagstukken. Het procesontwerp is altijd op maat en een combinatie van inhoud, proces, spelregels én vorm.

Voor verdere informatie zie ook www.futuresearch.nl.

FS-procesbegeleiding ondersteunt verder een groeiend netwerk van adviseurs en deelnemers die betrokken zijn bij Future-Searchprocessen, onder andere door het organiseren van cursussen en bijeenkomsten om ervaringen uit te wisselen en aan productontwikkeling te doen.

Contactinformatie: annemieke@werkenaantalenten.nl



Prof. dr. ir. Katrien Termeer is hoogleraar bestuurskunde aan Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Zij houdt zich bezig met transitieprocessen in de landbouw, het landelijk gebied en de voedselketen. Zij onderzoekt daarbij met name de rol van overheidsinterventies, het begrijpen en doorbreken van stagnaties en het innoveren in allianties. Voorheen was zij werkzaam bij Sioo (Interuniversitair centrum voor organisatie en veranderkunde) als programmanager van onder meer Advance Change Methodology, alliantie management en lokaal leiderschap.

Contactinformatie: katrien.termeer@wur.nl



Mariëtte Thijssen is actief als coach, trainer en gecertificeerd NLP-adviseur. Zij coacht individuen op het gebied van persoonlijke effectiviteit en begeleidt groepen die op zoek zijn naar de meest effectieve samenwerking in hun team. Samen met Dick van Ginkel vormt zij het SYMLOG Service Center in Nederland, van waaruit de dienstverlening en productontwikkeling op het gebied van SYMLOG en sociale-interactietheorie worden georganiseerd.

Contactinformatie: thijssen@consortgroep.nl



Drs. Luc Verheijen is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Hij vertrekt in zijn advieswerk vanuit een waarderende benadering: persoonlijk vermogen en energiegevendende factoren als uitgangspunt nemen voor verandering. Dit past hij in zeer diverse contexten toe, zowel op het gebied van organisatie, team als persoonlijke ontwikkeling. Hij is sociaal pedagoog, volgde een postgraduaat HRM en de langdurige opleiding Consultancy in Groepen en Organisaties (CIGO) aan de KU Leuven/LUC. Hij werkte voor Philips, eerst als verantwoordelijke van een afdeling 'opleiding & ontwikkeling', later als coördinator van de tewerkstellingscel bij de sluiting van Philips Hasselt. Hij is redacteur van *Develop*, kwartaaltijdschrift over Human Resource Development, en auteur van publicaties in diverse vaktijdschriften. Contactinformatie: Kessels & Smit, the Learning Company, Krijgslaan 60, B-9000 Gent, België, lverheijen@kessels-smit.be; <http://www.kessels-smit.be>



Drs. Hans Vermaak is partner bij Twynstra Gudde. Hij adviseert over en onderzoekt de laatste jaren vooral organisatievernieuwingen rond taaiere vraagstukken. Hij werkt het meest binnen organisaties vol professionals. Een aanzienlijk deel van zijn advieswerk vindt plaats in het buitenland. Hij is partner bij Twynstra Gudde waar hij een kenniscentrum Veranderkunde leidt. Hij professionaliseert en coacht veranderaars. Hij publiceert met enige regelmaat. Hij is coauteur van onder meer de handboeken *Leren veranderen* en *Learning to Change* en de bundels *Organisatieadvies : wat is dat?* en *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Contactinformatie: hve@tg.nl



Carla Vliex studeerde psychologie en bedrijfskunde (cum laude). Na een carrière in de jeugdhulpverlening, werkte zij als directeur voor een landelijke jongerenorganisatie. De laatste 13 jaar is zij werkzaam als adviseur en vanaf 2001 als senior adviseur bij Twynstra Gudde. Zij werkt voornamelijk op het terrein van *implementeren* van zaken waarbij organisatieontwikkeling centraal staat. Haar grootste uitdaging is om steeds weer een (verander)proces te ontwerpen waarbij de interventies gericht zijn op het betrekken van alle relevante actoren in alle fases van het proces. Zij bedenkt en ontwikkelt interventies die erop gericht zijn om iedereen maximaal te kunnen laten bijdragen in een ontwikkelings- of veranderingsproces. Zij bekwaamde zich in een aantal methodes van de Large Group Interventions, deed een workshop Future Search met Marvin Weisbord en werkte samen met Harrison Owen. Zij werkte zowel voor grote bedrijven als Randstad, Delta Lloyd, Nuon en ABN AMRO als voor kleine innovatieve bedrijven, o.a. in de ICT en biotechno-



logie. Ook werkte zij samen met Unicef in Servië-Montenegro en Bosnië-Herzegovina.

Zij is secretaris van de Nederlandse afdeling van IODA (International Organizational Development Association). Als senior adviseur is zij nauw betrokken bij het centrum voor Veranderkunde van Twynstra Gudde en een van de medeoprichters van de community voor Veranderkunde in Nederland.

Contactinformatie: cvl@tg.nl

Prof. dr. ir. Mathieu C.D.P. Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde en innovatiemanagement aan de Faculteit Technologie Management van de Technische Universiteit Eindhoven. Zijn deskundigheid ligt vooral op het gebied van het inrichten en besturen van kennisprocessen bij innovatie. Een tweede interessegebied is het ontwikkelen van organisaties die professionals motiveren om hoge prestaties te leveren. Als projectleider heeft hij enkele grootschalige projecten in R&D-omgevingen geleid, die gericht waren op het realiseren van omvangrijke structurele en culturele veranderingen. Mathieu Weggeman is lid van het Eindhovens Center of Innovation Studies. Hij publiceert in boeken en tijdschriften als het *Journal of Product Innovation Management*, *R&D Management* en de *Journal of Organizational Change Management* over onderwerpen als organisatieontwerp, de ontwikkeling van participatieve strategieën en kennisprocessen.



Contactinformatie: TU/e, Faculteit Technologie Management, Postbus 513, 5600 Eindhoven, tel. 040-2472170, fax 040-2468054, m.c.d.p.weggeman@tm.tue.nl

Prof. dr. André F.M. Wierdsma is hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit. Hij bekleedt de NS-leerstoel Organiseren en Co-creëren en is programmadirecteur van het Advanced Management Program (AMP). Hij promoveerde aan de Universiteit van Tilburg (UvT) op het proefschrift *Co-creatie van verandering* (Delft : Eburon, 1999). Hij werkt al meer dan twintig jaar op het grensvlak van management- en organisatieontwikkeling binnen maatwerkprogramma's binnen Nyenrode's Executive and Management Development Center (EMDC). Wierdsma doceert als gasthoogleraar in diverse nationale en internationale Executive en MBA-programma's. Zijn onderzoeksbelangstelling richt zich op de relatie tussen individuele en collectieve ontwikkeling binnen de context van veranderende organisatieprocessen. Hij publiceerde over de lerende organisatie, verandermanagement en dilemma's van leidinggeven. Wierdsma is gefascineerd door de mogelijkheden om weerbaarstige patronen in denken en handelen te doorbreken.



Contactinformatie: Nyenrode Business Universiteit, EMDC, Straatweg 25, 3621 BG Breukelen, a.wierdsma@nyenrode.nl

Drs. A. (Tonnie) van der Zouwen MCM (1956) studeerde ecologie en verandermanagement. Na een loopbaan als onderzoeker, docent, milieuadviseur en organisatieadviseur bij diverse werkgevers werkt zij nu als onafhankelijk organisatieadviseur. Zij begeleidt organisaties en netwerken bij het ontwikkelen van hun zelfsturend vermogen. Dat doet zij door interactieve verandermethoden, zoals learning histories, te introduceren en mensen over grenzen van organisaties en disciplines heen bij elkaar te brengen. Zij schrijft daarover informatieve websites en is bezig met een promotietraject waarin zij de *Logica van het gevoel* van Arnold Cornelis uitwerkt naar een kader voor organisatieontwikkeling.

Contactinformatie: <http://www.tonnievanderzouwen.nl>,
www.learninghistories.net, www.largescaleinterventions.com,
www.knooppuntinnovatie.nl.





Dit is een boek met een vernieuwende inhoud op het gebied van interveniëren en veranderen. Het geeft een overzicht van de nieuwste interventies die gericht zijn op betekenis geven en interactie. Al deze interventies stammen uit een sociaalinterpretatief perspectief, waarin mensen met elkaar situaties duiden, visies en betekenis ontwikkelen, tot actie en handelen komen en zo vernieuwingen tot stand brengen.

In dit boek wordt een overzicht gegeven van de wortels en basisprincipes die ten grondslag liggen aan deze interventies. De kern van het boek bestaat uit achttien concrete interventiebeschrijvingen. In deze beschrijvingen wordt ingegaan op de achtergronden van deze interventies, de werkzaamheid, de condities waaronder ze werken en de ervaringen die zijn opgedaan.

Onder redactie van
Jaap Boonstra
en **Léon de Caluwé**.

Adriaan Bekman
François Breuer
Tineke Abma
Gerhard Smid
Godfried den Boer
Vittorio Busato
Liesbeth Halbertsma
Tonnie van der Zouwen
Leen van Driel
Gemma van der Ploeg
Annemieke Stoppelenburg
Luk Dewulf
Luc Verheijen
Carla Vliex
Hans Vermaak
Hans de Sonnaville
Dick van Ginkel
Mariëtte Thijssen
Brechtje Kessener
Katrien Termeer
André Wierdsma
Kilian Bennebroek Gravenhorst
Henk van de Graaf
Julien Haffmans
Mathieu Weggeman
Irene Lammers
Jac Geurts
Jurriaan Altena
Bart Geluk

Het gaat over de volgende interventiemethodieken:

- **Verhalen vertellen en werkelijkheden onderzoeken:** door het vertellen van verhalen brengen mensen symbolieken tot leven.
- **Historie onderzoeken en geschiedenis maken:** door samen geschiedenis te maken en het verleden te reconstrueren kan men kennis ontwikkelen en veranderingen in gang zetten.
- **Waarderend verkennen en toekomst verbeelden:** het creëren van open en actiegerichte processen om te zoeken naar wat mensen bindt en naar een visie op de toekomst.
- **Zoeken naar dynamische patronen en uitwisselen van betekenissen:** als onderliggende patronen zichtbaar worden, is het makkelijker te begrijpen waarom veranderingen stagneren.
- **Leren reflecteren en leerprocessen vormgeven:** hoe je kunt komen in een collectief proces van reflectie en betekenisgeving. Wat zijn de condities voor collectieve leerprocessen?
- **Reflecteren op handelen en streven naar schoonheid:** eigen professionaliteit ontwikkelen door zelf te reflecteren op wat je drijft en doet. En kan schoonheid een leidend principe zijn?

Het boek wordt afgesloten met een kritische reflectie op deze methodieken: waar staan we? Een vooruitblik naar nieuwe experimenten en uitdagingen.

Interveniëren en veranderen is bedoeld voor professionals in organisaties die op de hoogte willen zijn van de nieuwste ontwikkelingen op het vakgebied van de veranderkunde en die op zoek zijn naar nieuwe inzichten en mogelijkheden voor veranderen en vernieuwen. Het boek is geschikt voor studenten in het hoger onderwijs en deelnemers aan postacademische leergangen die willen werken aan het doordacht en geïnspireerd veranderen van organisaties.

