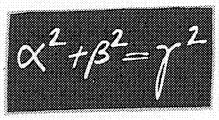
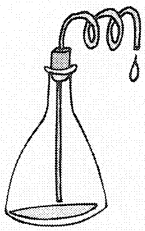




Veranderen van organisatiegedrag*

Co-creërend veranderen – een collectief leerproces

André Wierdsma

10

Het merendeel van de veranderingsprocessen wordt vormgegeven vanuit het reizigersmodel. Op basis van een blauwdruk over de gewenste situatie (het eindplaatje) en een stappenplan om het te realiseren wordt de verandering vormgegeven. Hierin staat veranderen gelijk aan implementeren, waarbij 'weinigen voor velen' een verandering trachten door te voeren. Diagnose en implementatie worden gescheiden. Onderzoek naar de effectiviteit van deze veranderingsstrategie geeft aan dat ongeveer twee derde van deze processen niet de gewenste resultaten heeft. Dit cijfer komt ook terug bij onderzoek naar de effectiviteit van fusies, business process re-engineering en geplande strategieën: ruwweg twee derde mislukt. In plaats van dat de resultaten van deze managementinterventies leiden tot een herbezinning, lijkt het alsof in veel organisaties een strategie van 'meer van hetzelfde' wordt gekozen.

In deze bijdrage wil ik het denken over organiseren, veranderen en leren uitbreiden. Eerst geef ik aan dat het bij veranderingsprocessen steeds gaat om het veranderen van het organisatiegedrag. Veranderde structuren en systemen hebben uiteindelijk tot doel een verandering van organisatiegedrag: sneller, efficiënter, klantvriendelijker of flexibeler. Dit gedrag wordt beïnvloed door spelregels die mensen met elkaar delen. Deze regels verschillen in de mate van veranderbaarheid. Ik maak onderscheid tussen de spelregels zelf, de inzichten erachter en de principes die ten grondslag liggen aan deze inzichten. Na een korte typering van de dominante organiseerlogica geef ik aan dat de veranderde eisen die de samenleving, klanten, aandeelhouders en medewerkers aan organisaties stellen, vragen om een uitbreiding van de organiseerlogica. Veel organisaties zien zich geplaatst voor de uitdaging om decentraal capaciteit te ontwikkelen voor probleemoplossing om geslaagde transacties met externe betrokkenen te kunnen realiseren. Organiseren ten behoeve van het realiseren van transacties duid ik aan als transactioneel organiseren. Dit wordt gecontrasteerd met het organiseren ten behoeve van aanbodsturing in stabiele contexten: positioneel organiseren. Transactioneel organiseren vraagt om een verandering op het niveau van de principes die ten grondslag liggen aan het positionele organiseren. Betoogd wordt dat zo'n verandering co-creërend tot stand dient te komen om congruentie tussen 'medium' en 'message' te bewerkstelligen. Het artikel rond ik af met een aantal principes en inzichten die ten grondslag liggen aan co-creërend veranderen. Deze wijze van verandering vergt een collectieve reflectie op bestaande inzichten en principes, kortom: een collectief leerproces.

HET ONTSTAAN VAN ORGANISATIEGEDRAG

De basisgedachte van een organisatie is dat mensen activiteiten samen met elkaar willen verrichten vanuit de verwachting dat samenwerken meer oplevert dan wanneer iedereen individueel opereert. De bestaansreden van elk organiseren is: het samen verrichten van werk ten behoeve van klanten. Kern van organiseren is de activiteiten en relaties zo te ordenen dat gedeelde betekenissen ontstaan die leiden tot de grootste meerwaarde bij samenwerken. Maar samenwerken impliceert dat ik mijn handelen afstem op en afhankelijk maak van dat van een ander. Kortom: samenwerken vereist dat de organisatieleden in staat zijn samen onderling verschillende opvattingen hanteerbaar te maken in functie van de wens samen te willen werken. Slaagt men hierin, dan ontstaat er gezamenlijk gedrag: *organisatiegedrag*. Organisatiegedrag ontstaat door het vaststellen van regels, inzichten en principes die ten grondslag liggen aan het samenwerkings'spel'. Voor verandering is het van belang dat er afspraken zijn over hoe binnen deze regels het spel gespeeld dient te worden (geordend spelen) en hoe deze regels ter discussie kunnen komen (ordenend spelen). Hoe complexer de regels, inzichten en principes zijn en hoe minder transparant ze totstandkomen, des te moeilijker zijn ze te veranderen. Des te moeilijker is dus ook organisatiegedrag te veranderen. Wat te doen als het zich in de loop der jaren ontwikkelde organisatiegedrag niet meer aansluit bij de eisen van de omgeving of de opvattingen van de organisatieleden? Gebruikelijk is dan om te proberen de regels te veranderen. Een verandering van de regels zal bovendien niet garanderen dat ook het organisatiegedrag verandert. Kun je organisaties bouwen die hun gedrag voortdurend aanpassen aan dat wat de leden of de omgeving verlangen? Dat laatste vergt organiseerprocessen waarin niet elke verandering weer wordt vastgezet in een consistent stelsel van structuren en systemen, zoals bij positioneel organiseren. Het gaat dan over de mogelijkheden om het gedrag van organisaties afgestemd te houden op de wensen van de organisatieleden en de externe betrokkenen, vooral de klanten. De kern is samenwerken en collectief leren, ten behoeve van het realiseren van producten en diensten (transacties) voor klanten.

HET LEREN VAN ORGANISATIES – EEN COLLECTIEVE BEKWAAMHEID

De eerste zorg voor een organisatie is bekwame mensen aan te trekken dan wel deze te bekwamen. Dit laatste is individueel leren. Echter, een organisatie bestaande uit individueel bekwame mensen is daardoor nog niet een bekwame organisatie. Individueel bekwame mensen kunnen collectief onbekwaam zijn. Ook effectief organisatiegedrag – collectieve bekwaamheid – dient dus geleerd te worden. Collectief leren resulteert dus in ander organisatiegedrag. Onder het leren van organisaties versta ik het veranderen van organisatiegedrag. Dit is een collectief leerproces. Vanzelfsprekend kan een organisatie alleen maar leren doordat de individuele leden van de organisatie leren. Van het leren van organisatiegedrag is pas sprake als een gedragsverandering van het ene individu effect heeft op het gedrag van andere individuen. Collectief leren is gericht op het verhogen van de collectieve bekwaamheid van de leden van een organisatie. Dit betekent de bekwaamheid om samen bestaande verschillen in functie van het handelen hanteerbaar te maken. Dat is het leervermogen van een organisatie. Uiteindelijk gaat het bij een organisatie slechts om één vraag: doen de leden de goede dingen goed? Van een organisatieverandering is dan sprake als men gezamenlijk dingen anders gaat doen of andere dingen gaat doen: als het organisatiegedrag verandert. Een nieuwe structuur die niet tot ander gedrag leidt, resulteert dan ook niet in een organisatieverandering. Structuren en systemen zijn middelen om gedrag te beïnvloeden. Kortom: collectief leren (het leren – en dus veranderen – van organisatiegedrag) staat vanuit dit perspectief gelijk aan organisatieverandering.

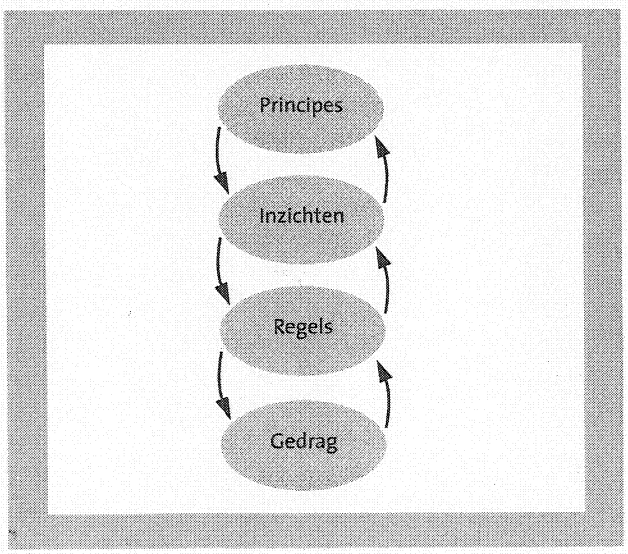
Van een organisatieverandering is dan sprake als men gezamenlijk dingen anders gaat doen of andere dingen gaat doen

Het minimum dat nodig is om over een organisatie te kunnen spreken, is het bestaan van expliciete en impliciete regels met betrekking tot het gewenste organisatiegedrag. Zolang deze regels leiden tot een gedrag dat de gewenste resultaten oplevert, is er geen aanleiding ze te veranderen. De organisatie hoeft niet te leren. Het enige leren dat nodig is, is individueel leren. De medewerkers leren zich te gedragen conform de regels. Pas als de regels zelf niet meer leiden tot een gedrag dat de gewenste resultaten oplevert, ontstaat er voor de organisatie de noodzaak om te gaan leren. Dat wil zeggen: om het collectieve gedrag en daarmee de regels te veranderen. Dat is ook precies wat er bij collectief leren gebeurt. Een verandering van organisatiegedrag houdt op z'n minst in dat bestaande regels worden veranderd of nieuwe regels worden ontwikkeld.

REGELS, INZICHTEN EN PRINCIPES

Organisatiegedrag wordt bepaald door de regels. Het minimale dat nodig is om te kunnen spreken van een organisatie is een aantal regels. Dat is de meest uitgeklede definitie van een organisatie. Regels zijn daarbij

op te vatten in de meest neutrale en meest brede zin van het woord, namelijk als alle expliciete en impliciete aanwijzingen omtrent het gewenste gedrag. Regels geven aan hoe de organisatieleden zich dienen te gedragen. Voor veel organisatieleden, vooral lager in de organisatie, is een organisatie vaak niet meer dan een stelsel regels, waarvan de logica slechts ten dele wordt begrepen en dat daarom ook slechts ten dele wordt geaccepteerd. Regels hebben directe invloed op het gedrag van de leden. Ze bepalen de bandbreedte van wat de mensen mogen en moeten doen. Aan deze regels liggen, in meerdere of mindere mate gedeelde, inzichten ten grondslag. *Inzichten* over wat een goede organisatie is en kan, en hoe die opgebouwd en gestuurd dient te worden. Inzichten in de betekenis van theorieën, concepten, opvattingen over de organisatie moet worden vormgegeven, hoe er moet worden samengewerkt en welke mate van sturing gewenst is. De functie van deze inzichten is het (kunnen) verklaren en begrijpen van bestaande regels, dan wel het (kunnen) ontwikkelen van adequate nieuwe regels. *Principes* zijn de uitgangspunten, beginselen, veronderstellingen met betrekking tot wat voor soort bedrijf we willen zijn. Principes zijn de inzichten die het eigene van het bedrijf bepalen: de identiteit van de organisatie. Principes zijn die opvattingen en veronderstellingen die uitstijgen boven het niveau van rede en logica. Waar het bij inzichten gaat om wat juist of onjuist is, dus om waarheden, gaat het bij principes om wat goed of slecht is, om waarden. Inzichten zijn de grondslag van wat in een bedrijf 'logisch' wordt gevonden, principes zijn de basis voor wat 'vanzelfsprekend' wordt gevonden. De functie van deze principes is het aanbrengen dan wel behouden van onderlinge samenhang in de gehanteerde inzichten en regels. Zoals de inzichten antwoord geven op het waarom van de regels, zo geven principes antwoord op het waartoe van de inzichten en regels. Principes bepalen de zin en het belang ervan. We kunnen zeggen dat een organisatie bestaat uit een samenstel van regels, inzichten en principes. Hierbij formuleren de regels dat wat we *moeten en mogen,* de inzichten dat wat we *weten en begrijpen,* en de principes dat wat we *willen of zijn* (zie figuur 1).



Figuur 1. Regels, inzichten en principes

Het onderscheid tussen regels, inzichten en principes is nuttig als een verandering wordt overwogen. Op de eerste plaats bepaalt het de intensiteit van het leerproces en dus de moeilijkheidsgraad van de verandering. In het algemeen worden regels veel makkelijker ter discussie gesteld dan inzichten. En principes zijn welhaast per definitie zeer moeilijk bespreekbaar in organisaties. Dat komt natuurlijk in de eerste plaats omdat betekenisvorming vaak meer tijd en energie kost naarmate men op een hoger niveau terechtkomt. Belangrijker nog is dat de gevolgen steeds groter zijn. Een verandering van inzichten, bijvoorbeeld van een functionele organisatie naar business units, heeft vaak veel grotere consequenties, ook voor posities en belangen, dan een aanpassing van regels. Voor een principeverandering geldt dat in nog veel sterkere mate. Meer dan bij regels en inzichten zijn bij principekwesties wilsvragen en waarden in het spel. De discussie is veelal ook alleen voorbehouden aan de dominante elite, die zichzelf ziet als de bewaker van de identiteit en de grenzen van de organisatie.

Een tweede aspect is het verschil in de mate waarin in de regels, inzichten en principes vervatte boodschappen zijn geëxpliciteerd. Hierdoor verschillen ze in de mate van overdraagbaarheid en veranderbaarheid. Veel regels zijn helder verwoord en gemakkelijk te begrijpen, ook door hen die niet zo vertrouwd zijn met de situatie waarin ze zijn ontstaan. Inzichten zijn vaak moeilijker te expliciteren en dus ook over te dragen; dat vereist dialoog of debat. Meestal zijn de principes het minst expliciet. Als erover wordt gesproken, wordt voor de betekenis ervan een groot beroep gedaan op je aanvoelingsvermogen. Principes zijn alleen goed te begrijpen als je bekend bent met de geschiedenis en de context waarin ze zijn ontstaan. Voor wie deze kent zijn de principes vanzelfsprekendheden. En hoor je tot de 'culturele' elite, dan word je geacht die te kennen en dus niet te spreken over wat vanzelf spreekt. Daarom zijn principekwesties zo moeilijk aan de orde te stellen.

De intensiteit van veranderingen: verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen

Op basis van het onderscheid in regels, inzichten en principes kan de intensiteit van leerprocessen en dus van veranderingsprocessen worden uitgewerkt.

Van *enkelslag* leren is sprake als collectief leren leidt tot verandering van de bestaande regels.

Een verzekeringsmaatschappij wordt geconfronteerd met steeds in aantal toenemende klachten van tussenpersonen over telefonische bereikbaarheid, fouten in polissen, trage verzending van stukken, gebrek aan coördinatie tussen inspecteurs en binnendienst enzovoort. Men start een kwaliteitsactie: computerprogramma's worden verbeterd en het werkoverleg tussen inspecteurs en binnendienst wordt geïntensiveerd.

Veel acties ter verbetering van de kwaliteit, de serviceverlening en de klantvriendelijkheid liggen op het niveau van enkelslag leren. Bij enkelslag leren staan de achter de regels liggende inzichten, redeneringen en veronderstellingen nauwelijks of niet ter discussie. De gedrags- en regelveranderingen liggen op het niveau van 'beter van hetzelfde'. Het gaat om 'hoe'-vragen; 'waarom'-vragen zijn nauwelijks aan de orde. Enkelslag leren betreft het *verbeteren* van de regels. Er worden oplossingen gezocht binnen de bestaande inzichten en principes.

Bij *dubbelslag* of tweeslag leren is niet alleen een verandering van de regels maar ook van de achterliggende inzichten aan de orde. Het is leren op inzichtniveau.

Het verzekeringsbedrijf gaat zich afvragen of er wellicht niet andere marketingstrategieën – segmentatie bijvoorbeeld – moeten worden overwogen en in hoeverre de klachten worden veroorzaakt door collectieve attitudes van de medewerkers.

Bij dubbelslag leren zijn de consequenties ervan veel verdergaand, het aantal direct of indirect betrokkenen is groter en het leerproces duurt langer. Aan de orde zijn 'waarom'-vragen: vragen op het niveau van het collectief weten en begrijpen. De belangrijkste oorzaak dat de problemen niet via een dubbelslag leerproces worden opgelost, ligt in het vermijden van de onderlinge dialoog over de achtergrond van de problemen. Dubbelslag leren is het *vernieuwen* van de inzichten, binnen de bestaande principes.

Van *drieslag* leren is sprake als essentiële principes, waarop de organisatie is gebaseerd, ter discussie komen te staan. Als vragen worden gesteld die te maken hebben met de positie die het bedrijf in de omgeving wil innemen, de rol die het wil vervullen, de identiteit die het heeft.

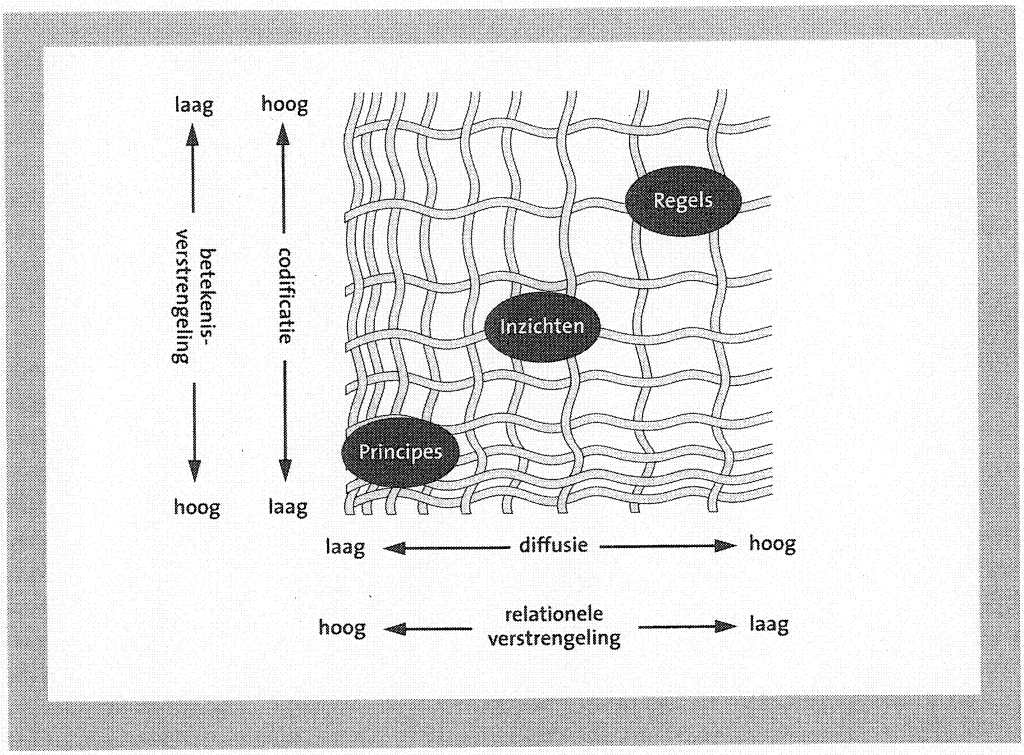
Het verzekeringsbedrijf gaat zich afvragen of men eigenlijk wel met tussenpersonen wil werken, of men zich al of niet wil profileren als marktleider en of men primair een verzekeringsbedrijf is dan wel een institutionele belegger.

Wat voor soort bedrijf, instituut, afdeling willen we zijn? De vragen die bij drieslag leren aan de orde komen zijn 'waartoe'-vragen: vragen op het niveau van het collectief willen en zijn. Het gaat om het ter discussie stellen van vanzelfsprekendheden. Drieslag leren is zich ontwikkelen.

VERANDEREN: COLLECTIEF LEREN

Wie zijn nu betrokken bij het veranderen van regels, inzichten en principes? Niet alle betrokkenen hebben een gelijke mate van invloed op de mogelijkheid om zaken te veranderen. Mensen in organisaties creëren en veranderen met elkaar de regels, inzichten en principes die de samenwerking sturen. Ze begrenzen het gedrag en maken zo coördinatie van handelen mogelijk. Ze vormen de bedding waarbinnen het organisatiegedrag zich ontwikkelt, maar ze worden ook door het proces van interactie steeds opnieuw gecreëerd. Regels, inzichten en principes zijn het resultaat van processen van betekeniscreatie en ze vormen de context voor die processen, kortom: ze zijn zowel resultaat van als context voor organisatiegedrag. De toegang tot de processen van betekeniscreatie neemt af als de dialoog verschuift van regels via inzichten naar principes. De dialoog over de principes is voorbehouden aan hen die de identiteit van de organisatie bepalen: de sleutelpersonen en/of opinieleiders. Ook de communicatie verschuift van regels via inzichten naar principes, van expliciet naar impliciet. Bij principes is de communicatie minder gecodificeerd (expliciet) dan bij regels. Door de vertrouwdheid van de identiteitsbepalers met elkaar en met de geschiedenis van de organisatie kunnen ze in hun communicatie zaken impliciet laten. Zij die 'het' begrijpen, hoeven niet meer alles te expliciteren. Als je 'erbij' hoort, hoeft niet alles gezegd te worden. Een verwijzing naar een periode is voldoende om betekenis over te dragen. Refereren aan een persoon betekent refereren aan alles waar deze persoon voor staat. Zo'n opmerking is wel betekenisvol voor degenen die de persoon hebben meegemaakt. Ken je de persoon niet, dan is zo'n verwijzing betekenisloos. Metaforisch kan gesproken worden van ongelijke fijnmazigheid van het weefsel 'relaties en betekenissen'. Bij *regels* is de mate van verwevenheid beperkt. Het weefsel is grofmazig; de dialoog is open voor velen en de communicatie is expliciet. Bij *principes* is de verwevenheid fijnmazig; de dialoog is beperkt tot degenen die de identiteit van de organisatie bepalen: de 'inner circle'. De communicatie is meestal impliciet. In figuur 2 is dit weergegeven

Figuur 2 maakt heel zichtbaar dat door de fijnmazigheid van het weefsel van relaties en betekenissen veranderingsprocessen van principes moeilijker zijn dan veranderingsprocessen van regels. Naarmate we van



Figuur 2. Verwevenheid van relaties en betekenissen

regels via inzichten naar principeveranderingen gaan, heeft de verandering meer gevolgen voor de relationele dimensie. Veranderen wordt dan meer en meer een proces waarbij het slagen afhankelijk is van de bereidheid van degenen die formeel of informeel een sterk stempel drukken op de identiteit van de organisatie: de sleutelpersonen. Verandering van betekenis kan grote gevolgen hebben voor de posities van sleutelpersonen in het netwerk van relaties. Veranderingen kunnen personen van de rand naar het centrum trekken, en omgekeerd van het centrum naar de periferie brengen. Om nieuwe betekenissen te creëren is het nodig om de bestaande te herzien en aan te passen in een collectief leerproces van deze sleutelpersonen.

EEN AANVULLENDE ORGANISEERLOGICA: TRANSACTIONEEL ORGANISEREN

De traditionele organiseerlogica resulteert in organisaties die zich goed laten typeren als piramides en machines. De *piramide* laat zich herkennen aan een aantal kenmerken:
- denken is gescheiden van doen;
- bovenin zitten de denkers en onderin de doeners;
- een sterke interne oriëntatie.

De organisatie als piramide sluit naadloos aan op de culturele wortels van de klassieke oudheid en de inkadering van deze ideeën in de feodale middeleeuwen. In de superioriteit van denken boven doen herkennen we het denken van Plato. Het feodale ordeningspatroon is herkenbaar in de vanzelfsprekende aanvaarding van een hiërarchische ordening. Het bureaucratische psychologische contract is: 'loyaliteit en discipline in ruil voor veiligheid'. De omslag in de zestiende en zeventiende eeuw leidt tot 'ontvoogding van de theologie'. De moderne mens vertrouwt op rationaliteit en empirisch onderzoek: meten is weten. De moderniteit laat zich kennen in het beeld van de organisatie als *machine*, met medewerkers als radertjes in het grotere geheel waaraan zij zich ondergeschikt maken. Het vertrouwen in denken en externe sturing resulteert in een organisatievorm waarbij de levensvatbaarheid afhankelijk is van:
- stafafdelingen die voldoende kennis van de regelmaat in de onderzochte werkelijkheid genereren (kennis over hoe zaken *echt* zijn: waarheid);
- managers die op basis van overzicht en inzicht deze regelmaat weten om te zetten in maatregelen;
- medewerkers die deze maatregelen loyaal en gedisciplineerd uitvoeren.

Deze combinatie van piramide en machine resulteert in wat ik *positionele organisaties* noem: organisaties waarbij het cruciaal is dat de juiste persoon op de juiste positie zit. Kenmerkend voor deze organiseerlogica is dat de medewerker wordt gezien als een *veroorzaker* van variëteit. De vooronderstelling is dat hogeren en/of deskundigen beter in staat zijn aan te geven hoe variëteit in de operationele processen moet worden opgevangen dan de betrokken medewerkers zelf. Op basis van externe sturing wordt de organisatie op koers

gehouden. Medewerkers worden beloond voor gedrag waarin ze zich conformeren aan procedures. Dit leidt tot de zo bekende doel/middelomkering in bureaucratieën: het formulier is belangrijker dan het doel waarvoor het is ontworpen. Medewerkers leren ook initiatieven van anderen af te wachten. Ze leren niet hun eigen oordeelsvermogen te gebruiken in specifieke situaties. De medewerkers zijn 'resources' waar bij voorkeur op bezuinigd moet worden. Positionele organisaties zijn in stabiele omstandigheden in staat gestandaardiseerde oplossingen aan te bieden. Positionele organisaties zijn aanbodgestuurd.

Door een aantal factoren komen deze traditionele organisaties onder druk. Het gestegen opleidingsniveau van medewerkers, de versnelling in de markt, de verschuiving naar dienstverlening en de toegenomen eisen van klanten resulteren in een situatie waarin organisaties gedwongen worden zich sterk te richten op klanten. In plaats van het aanbieden van gestandaardiseerde producten en diensten vragen klanten op hen toegesneden oplossingen – van hoge kwaliteit tegen lage kosten en met een hoge servicegraad. Deze grotere diversiteit aan vragen geeft meer complexiteit die gehanteerd moet worden. Variëteit geeft de hoeveelheid toestanden aan die een systeem kan aannemen. Variëteit geeft de mate van complexiteit van een systeem aan. Van de medewerkers die de contacten hebben met de klant wordt verwacht dat ze in staat zijn deze externe variëteit op te vangen; het worden ondernemende professionals. Succes op de markt hangt dan in toenemende mate af van het vermogen van de organisatie om lokale probleemoplossing te ontwikkelen doordat medewerkers de variëteit weten te hanteren. Dit vergt dat medewerkers in staat en bereid zijn variëteit hanteerbaar te maken. Dit vergt 'actorschap': het vermogen om zichzelf te zien als een beïnvloeder van de omstandigheden. Actorschap betekent dat iemand binnen een gegeven bandbreedte zelfsturend is en in staat is mogelijkheden te creëren. Medewerkers zijn met andere woorden belangrijke 'assets' waarin dan geïnvesteerd moet worden. Het management heeft in de situaties waarin vertrouwd wordt op actorschap/zelfsturing als taak het ontwikkelen van een infrastructuur die decentrale besluitvorming mogelijk maakt en een cultuur die de samenwerking *tussen* medewerkers en onderdelen bevordert. Essentie is dat de organiseerlogica is afgestemd op het realiseren van externe transacties: *transactioneel organiseren*. Om de externe transactie te realiseren is een keten van interne transacties nodig waarin eenheden grensoverschrijdend werken.

Een beeld dat past bij transactioneel organiseren is dat van een *dynamisch netwerk*. De knopen van dit netwerk zijn de mensen, en de lijnen representeren de wederzijdse relaties. Mensen die met elkaar samenwerken in projectteams, product/markteenheden, eigen winkeltjes. Deze eenheden werken op hun beurt weer samen en verrichten activiteiten met en voor elkaar in relaties als: klant-leverancier, opdrachtgever-opdrachtnemer, cliënt-adviseur. Het netwerk is een metafoor, die weergeeft hoe allerlei nieuwe bedrijven zich intern hebben georganiseerd en de relaties onderling hebben vormgeven. In een transactionele organisatie wordt in tijdelijke organiseercontexten gewerkt aan klantspecifieke vragen. *Transactioneel organiseren* definieer ik als het organiseren van activiteiten ten behoeve van transacties in de interne keten van waardetoevoeging, met het uiteindelijke doel een transactie ten behoeve van de klant te realiseren. Het netwerk verbindt mensen die met elkaar willen *werken*. Het gaat bij transactioneel organiseren om de organisatie van het werkproces en het handelen ten behoefte van klanten. Onder het werkproces worden die processen verstaan waarin activiteiten verricht worden, die gericht zijn op het realiseren van goederen en diensten. De organisatie – het netwerk – vindt zijn legitimering in wat ze levert aan derden: de externe transacties. Het zijn deze externe belanghebbenden – de klanten – die beoordelen hoe goed de organisatie het doet. Zij bepalen de levensvatbaarheid. Zij zijn ook degenen die het leren van de organisatie richten.

Transactioneel organiseren is georiënteerd op *handelen* en op afwisseling van denken en doen. Het handelen staat centraal: eerst doen, dan reflecteren en denken. De leercyclus start bij het doen. Bij transactioneel organiseren hebben grenzen de functie van *verbinding*. Handelen resulteert in een interactieproces op de grens tussen mensen en groepen van mensen: afdelingen, projectteams, enzovoort. Het is metaforisch als een membraan waar uitwisseling plaatsvindt en leven

10

Transactioneel organiseren is georiënteerd op handelen en op afwisseling van denken en doen

mogelijk wordt. Het is juist de interactie op de grenzen die nieuwe kennis oplevert, waar kennis wordt gemaakt. Handelen is relationeel. Partijen realiseren samen een transactie. Transacties zijn de uitkomsten van een proces van *co-creatie*. De kwaliteit van de relatie en het proces bepaalt de kwaliteit van het resultaat. Proces en inhoud zijn twee zijden van dezelfde medaille. Transacties vergen een oriëntatie op de ander, de klant. De *ontvanger* staat centraal omdat die de waarde van de dienst of het product bepaalt. Waardering kan niet worden opgelegd. Het is echter voor de leveran-

cier van het product of de dienst van doorslaggevend belang te weten welke waarde de ontvanger eraan toekent. De waardering van de klant, en de terugkoppeling daarvan, vormt de motor voor verder leren. Deze feedback is echter in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van de relatie met de klant. Kwaliteitsverbetering is bij transacties afhankelijk van het vermogen om tijdens het proces van uitwisseling bij te sturen. Het monitoren van de eigen bijdrage in het handelingsproces biedt de mogelijkheid om te leren van het handelen. Transactioneel organiseren is daarom sterk afhankelijk van het vermogen tot *accumulatie van procesinzicht.* Transacties zijn discontinu. Als een dienst verricht is, is de zaak afgerond. Het zijn momentopnamen in een proces van handelen. De ingebouwde *discontinuïteit* van transacties resulteert in de noodzaak tot het steeds weer initiëren van nieuwe processen van transacties. In de continuïteit van de relaties zit het vermogen steeds opnieuw transacties te kunnen realiseren. In het realiseren van transacties ontstaat kennis van elkaars voorkeuren, stijlen, sterkten. Het is ook in grote mate die kennis waarop de relatie is gebaseerd. De kwaliteit van relaties is kritisch voor transactioneel organiseren. Binnen relaties van vertrouwen kunnen transacties met minimale afstemmingskosten worden gerealiseerd. Het streven is met gewone mensen buitengewone dingen te doen.

De essentie van transactioneel organiseren is dat de betrokkenen streven naar het hanteerbaar maken van onderlinge verschillen op basis van een tijdelijke werkbare overeenstemming (TWO) die gericht is op handelen. Terwijl in positioneel organiseren gestreefd wordt naar de 'beste' oplossing (alle neuzen dezelfde kant op) zoekt transactioneel organiseren de coördinatie van handelen niet op het niveau van denken maar op het niveau van handelen: maatregelen om om te gaan met bestaande verschillen. De wens om samen te handelen brengt betrokkenen ertoe zich loyaal te verklaren aan een tijdelijke werkbare overeenstemming. Door het tijdelijke karakter en de pragmatische invalshoek is zo'n overeenstemming gemakkelijker te accepteren dan een 'beste' oplossing. Het idee van een geconstrueerde betekenis van de werkelijkheid uit verschillende waarheden leidt onvermijdelijk tot de vraag: in wiens ogen de beste oplossing?

De principes van transactioneel organiseren zijn gericht op het verbinden van mensen. Verschillen worden overbrugd vanuit de wens samen te handelen; het realiseren van transacties. Tijdelijkheid, feedback en leren van ervaring staan centraal. Transactioneel organiseren is lerend organiseren. In tabel 1 is een aantal verschillen weergegeven tussen transactioneel en positioneel organiseren.

De verschillen tussen positioneel en transactioneel liggen op het niveau van principes. De antwoorden op zowel de zijnsvraag (de ontologische vraag) als de kennisvraag (epistemologische vraag) verschillen fundamenteel van elkaar. De methodologische vragen zijn dan ook sterk verschillend. Het blauwdrukdenken uit het reizigersmodel met een sterk vertrouwen op de deskundigen past bij het positionele organiseren. Wordt transactioneel organiseren nagestreefd, dan dient de aanpak van de verandering niet in tegenspraak te zijn met het nagestreefde veranderingsdoel. Kortom: een streven naar lerend organiseren vergt een veranderingsstrategie waarin ruimte is voor leren. Tijdens het veranderingsproces is er dan ruimte om op basis van ervaringen het handelen bij te stellen.

Metaforisch lijkt co-creatie van verandering op een trektocht. Binnen een bandbreedte van afspraken en een overeenstemming over de gewenste richting wordt stap voor stap gewerkt naar de realisatie van deze toekomst. Veranderen is dan een proces van co-creatie. Geen 'big bang' waarin van 'ist' naar 'soll' wordt gesprongen, maar een proces van bescheiden betekenisvolle stappen die aansluiten bij de specifieke omstandigheden.
Kern van co-creërend veranderen is dat al werkend wordt geleerd en al lerend wordt veranderd en georganiseerd. Diagnose en implementatie vloeien in elkaar over en wisselen elkaar voortdurend af. Veranderen is een proces van handelen en reflecteren, vastzetten en losmaken. Nieuwe gerechten ontstaan doordat koks experimenteren. Het veranderen op basis van co-creatie in de trektocht is vergelijkbaar met het koken op basis van enkele principes en inzichten. Het reizigersmodel laat zich in dit beeld karakteriseren als een recept met voorgekookte stappen.

	Positioneel organiseren	Transactioneel organiseren
Werkelijkheid	stabiel	dynamisch
Betekenis	wetmatigheden in natuur	ontstaat in interactie
Onderzoeker	onafhankelijk, observator	betrokken, onderdeel van
Kennis van	regelmaat van de orde	maatregelen om met verschil om te gaan
Streven naar	waarheid	tijdelijke werkbare overeenstemming

Tabel 1.

Principes en inzichten van co-creëerend veranderen

De weg naar lerend – transactioneel – organiseren is zoals gezegd te vergelijken met een trektocht. Een trektocht volgt niet de logica van een strak ontwerp. Een trektocht is een veranderingsproces met vrijheidsgraden om in te spelen op onverwachte omstandigheden en een bandbreedte die afgeleid is van de ambitie. We eindigen dit artikel met twee principes en acht inzichten voor co-creëerend veranderen.

Veranderingsprincipe 1: de verandering zelf vormgeven op basis van principes van de gewenste momenten van organiseren

Het eerste principe van co-creëerend veranderen is dat de verandering zelf wordt vormgegeven op basis van de principes van de gewenste organiseerlogica. Door dit te doen oefenen de betrokkenen tijdens het veranderingsproces al met de nieuwe manier van organiseren. Wordt een streven naar lerend organiseren op een belerende manier vormgegeven, dan is het 'medium' in strijd met de 'message'. Deze incongruentie zal resulteren in verwarring, passiviteit of weerstand. Incongruentie in onzekere situaties doet mensen kiezen voor de non-verbale boodschap van de doetheorie van het management: de veranderingsaanpak. De uitgesproken praattheorie van de managers, die blijkt uit de veranderingsboodschap, zal mogelijk wel in woord maar niet in de daad worden gevolgd. De initiators van de verandering interpreteren dit veelal ten onrechte als onwil: weerstand.

Veranderingsprincipe 2: de klant is sturend in het leerproces

Het tweede principe is dat de klant sturend dient te zijn in het leerproces. Klanten voorkomen dat systemen zich sluiten. Het voorkomt dat organisaties vergeten dat ze hun legitimiteit alleen kunnen ontlenen aan de bijdrage die ze verrichten voor externe belanghebbenden. Klanten maken geen deel uit van interne relationele en betekenisverstrengelingen. Zij zijn bij uitstek degenen die informatie hebben over de mate waarin de organisatie in staat is om de externe variëteit op te vangen. Ze hebben geen reden om in te spelen op de onderlinge verhoudingen en gekoesterde beelden van de werkelijkheid. Klanten houden een spiegel voor en brengen de externe realiteit binnen in interne discussies. Het voorkomt dat een organisatie de doelen en middelen verwart en de handhaving van de organisatie als doel op zich beschouwt.

Hierna volgen de acht inzichten van co-creëerend veranderen.

1. Activeer het actorschap

Het veranderingsproces dient een beroep te doen op het actorschap van de betrokkenen. Betrokkenen worden aangesproken op het feit dat zij een actief aandeel hebben in de realisatie van de context waarbinnen zij functioneren. Het proces dient hun (soms potentiële) invloed te erkennen: actorschap. Co-creatie steunt op de bereidheid van betrokkenen elkaar aan te spreken op hun actorschap. In een collectief leerproces betekent dit, dat als een betrokkene geen onderdeel van de oplossing wil zijn, hij/zij een onderdeel van het probleem is. Zolang een betrokkene zichzelf ervaart als een slachtoffer van omstandigheden die buiten de eigen beïnvloedingssfeer liggen, dan is hij onderdeel van het probleem. De betrokkene maakt zich afhankelijk van systemen, structuren en anderen. Het gebrek aan actorschap is te herkennen in het inspelen op vermoed gewenst gedrag. Consequentie hiervan kan zijn dat het individu het contact met eigen opvattingen en ambities vertroebelt. Door het eigen actorschap te *miskennen* maakt een betrokkene zichzelf machteloos. Men voelt zich slachtoffer, maakt zich klein (Calimero). Ook wordt de eigen bijdrage aan de ontstane situatie miskend. Doordat begrippen als macht en machteloosheid relationeel zijn, is er echter altijd sprake van de *macht van de onmachtigen* en de *onmacht van de machtigen*. De macht van de een blijft altijd afhankelijk van de mate waarin de ander deze (h)erkent. Macht ligt binnen het domein van de onderlinge relatie.

2. Focus op verbinding

Een voorwaarde voor collectief leren is een oriëntatie op verbinding: verbinding tussen de medewerker en zijn *eigen behoeften en ambitie,* tussen de medewerkers *onderling* en tussen interne en *externe betrokkenen.*
Collectief leren wordt bevorderd als de individuen in contact zijn met hun eigen behoeften en ambities. Als de communicatie in een dialoog waarachtig is, dan is een gerealiseerde overeenstemming gebaseerd op stevige grond. In een situatie waarin iemand zich baseert op de inschatting van wat anderen van hem verwachten, wordt de dialoog gebaseerd op drijfzand: wat de betrokkene zegt is geen reflectie van wat hij/zij écht denkt en voelt.

Collectief leren wordt bevorderd als de individuen in contact zijn met hun eigen behoeften en ambities

Collectief leren vraagt een oriëntatie op elkaar; een zoeken van verbinding met anderen vanuit de eigen eigenheid. Transactioneel organiseren vraagt de bereidheid en de bekwaamheid van mensen om gezamenlijk transacties voor externen te realiseren. Door te streven naar verbinding met de externe betrokkenen blijven ze zich openstellen voor hun inbreng. Een

oriëntatie op de waardering van de externe derde – de klant – bevordert de bereidheid om de bestaande regels, inzichten en principes te toetsen.

3. Werk op basis van tijdelijke werkbare overeenstemmingen

Als betrokkenen hun actorschap en de onderlinge interafhankelijkheid accepteren, dan vraagt dit een oriëntatie op het hanteerbaar maken van verschillen *tussen* betrokkenen en processen van gezamenlijke betekeniscreatie. Collectief leren heeft dan betrekking op het vermogen van betrokkenen om tijdelijke werkbare overeenstemmingen te realiseren in een diversiteit van contexten. Deze overeenstemmingen worden, in een proces van sociale constructie, gerealiseerd en zijn dus ook veranderbaar. De wereld bestaat niet uit reïficaties en waarheid, maar uit waarheden die bij elkaar moeten worden gebracht in specifieke contexten. Dit betekent de bereidheid bestaande verschillen (variëteit) te *erkennen* en ermee werken. Het werken met tijdelijke werkbare overeenstemmingen maakt het gemakkelijker om handelen en reflecteren af te wisselen. Uitgangspunten worden bijgesteld in functie van te hanteren interne en externe variëteit. Dialoog vraagt van de betrokkenen de bereidheid om hun eigen werkelijkheidsdefinitie niet als de enige te zien. Het vraagt een nieuwsgierigheid naar de overwegingen achter de uitgesproken stellingname van de anderen. Ook vraagt het de bereidheid op gelijkwaardige basis met elkaar te overleggen en de vereiste tijd en energie die nodig is voor dit zorgvuldige proces van verkenning van standpunten op te brengen. Centraal vanuit het perspectief van transactioneel organiseren en veranderen als co-creatie is dat het weefsel van activiteiten, relaties en betekenissen zich blijft ontwikkelen in de loop van de tijd.

10

4. Bouw voort op het goede van het verleden

Er wordt voortgebouwd op de krachten die de levensvatbaarheid van de organisatie realiseren. Aandacht voor al datgene wat goed gaat, biedt een basis voor zelfvertrouwen en ambitie. Dit is een waarderend perspectief: oog hebben voor het *beste dat er is*. Het is van belang dat op deze krachten wordt voortgebouwd. Betrokkenen ontlenen hun identiteit aan datgene wat in het verleden is gerealiseerd. Het is de basis voor zekerheid en zelfvertrouwen. Co-creatie vraagt zelfvertrouwen en vertrouwen in elkaar om onvoorziene omstandigheden te kunnen hanteren. Een tweede reden om vanuit het verleden te starten, is dat het de mogelijkheid biedt het heden te leren zien als het resultaat van een complex leerproces. In het socialisatieproces leren nieuwe betrokkenen zich aan te passen aan datgene wat er is. Dit kan als bijeffect hebben dat betrokkenen zich leren aanpassen aan het bestaande en dat onbedoeld hun machteloosheid bekrachtigd wordt. Ze leren zich te bewegen binnen grenzen die niet het resultaat zijn van een eigen leerproces: het zijn aangeleerde in plaats van geteste grenzen. Deze gegeven orde heeft maar een fractie van de betekenisrijkdom die het heeft voor degenen die de orde hebben ontwikkeld. Die orde is namelijk het resultaat van een complex wordingsproces waarin bewuste en onbewuste keuzen, toevalligheden, ambities, dromen en emoties een rol hebben gespeeld. Het is een proces waarin betrokkenen hun stempel hebben weten te zetten op de ontwikkelde werkelijkheid en hun ambities hebben gerealiseerd. Het wordingsproces zelf is een voorbeeld van actorschap en co-creëren.

5. Bouw aan de co-creatie van mogelijkheden

Een oriëntatie op mogelijkheden staat tegenover de dominante oriëntatie binnen het positionele organiseren op *problemen*. Fouten zijn afwijkingen van het gewenste. Probleemoplossing is het herstellen van wat *heel* was. De sprong van de vraag naar *wat* er fout ging naar *wie* een fout maakte, is klein. Door de nadruk op problemen is het gevaar aanwezig dat het onderzoeken van de fouten leidt tot een defensieve houding bij betrokkenen. De emotie die het oproept, is angst voor het zoeken van de schuldigen: het zondebokmechanisme. De oriëntatie op problemen leidt tot interventies *in* het systeem en niet *aan* het systeem. Door een oriëntatie op mogelijkheden wordt prioriteit gegeven aan het vermogen van mensen met hun actorschap de loop der dingen in de wereld te beïnvloeden. Het nodigt uit om te reflecteren op het bestaande en dit te plaatsen in het licht van het realiseren van een gewenste situatie. Het biedt de mogelijkheid om doorbraken te realiseren. Er wordt iets nieuws gecreëerd. Co-creatie betekent een accent op de creatie van een gewenste toekomst. Betrokkenen worden deelgenoot van een proces van co-creëren. Het creëren van mogelijkheden versterkt een holistische visie op de werkelijkheid en biedt ruimte voor intuïtie, verbeelding en het verlangen naar het betere.

6. Werk terug vanuit de toekomst

Toekomst, samenwerking en onderlinge interafhankelijkheid zijn begrippen die passen bij co-creatie. Handelingsbereidheid en energie ontstaan uit de wens een gedeeld toekomstbeeld waar te maken. In het proces van co-creatie wordt geïnventariseerd of er gedeelde ambities en beelden van de toekomst te formuleren zijn. Het realiseren van een gedeelde visie stimuleert het zoeken naar mogelijkheden om ontwikkelingen te beïnvloeden. Het toekomstbeeld functioneert als een aanlokkelijk perspectief: een attractiepunt. Vanuit deze idealen kan teruggewerkt worden naar haalbare actieplannen. Met behoud van 'het beste dat er is' wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden. Het resultaat van de verandering ontstaat stapsgewijs in het proces van

co-creatie. Het pad ontstaat terwijl de betrokkenen trekken. De toekomst kan niet beheerst worden; externe omstandigheden liggen buiten de beïnvloedingssfeer. Het actorschap van mensen maakt de toekomst onvoorspelbaar en het proces onbepaald van karakter. Onbepaald betekent dat het verloop van het proces nooit toegeschreven kan worden aan het gedrag van een van de actoren (bijvoorbeeld de centrale actor bij de blauwdruk) maar altijd het resultaat is van op elkaar inwerkende handelingen van alle betrokkenen. Een gedeelde ambitie biedt wel mogelijkheden om een *gemeenschappelijk punt* op de horizon te creëren. De meest zekere manier om de onzekerheid van de toekomst weg te nemen, is het zelf bijdragen aan de creatie ervan. Dit betekent dat van betrokkenen gevraagd wordt zelf deel te nemen aan het proces van de creatie van de nieuwe werkelijkheid. Dit maakt de stappen in het proces van verandering betekenisvol: vol betekenis.

7. Sluit aan bij zelfreferentie

Mensen geven aan hen gecommuniceerde boodschappen zelf betekenis. De zender van een boodschap kan wel trachten in te spelen op de ontvanger, maar de ontvanger interpreteert uiteindelijk altijd elke boodschap vanuit zijn eigen referentiekader, refereert aan zijn eigen opvattingen en waarden. Betekenis kan ontstaan bij de ontvanger. De werkelijkheid is op verschillende manieren betekenisvol te maken. De uiteindelijke betekenis wordt gecreëerd in de dialoog. Het is essentieel dat betekeniscreatie het resultaat is van een gedeeld proces, zodat degenen die betrokken zijn bij de verandering *zelf* betekenis kunnen geven aan de gedeelde ervaring. Dit betekent dat bij veranderingsprocessen het niet gaat om het vinden van de *ene* waarheid. In een proces van co-creatie hebben betrokkenen toegang tot het proces van betekeniscreatie.

8. Creëer een gedeelde ervaring

Transactioneel organiseren is gebaseerd op het gedachtegoed dat betekenissen worden gecreëerd, afgebroken, hersteld en onderhouden in een proces van continue betekenisgeving binnen een netwerk van relaties. Dit gebeurt als betrokkenen met elkaar reflecteren op vragen die hen bezighouden. Gedeelde ervaringen bieden de aanleiding voor processen van betekeniscreatie. In de dialoog over de betekenis van een ervaring creëren de betrokkenen zelf betekenis. Daarmee creëren ze hun sociale realiteit en bestendigen ze de onderlinge relaties. Deze relaties resulteren in afspraken, die vervolgens de relaties en de betekeniscreatie mede bepalen. Co-creatie van verandering ontstaat in een trektocht waarin patronen van denken en handelen worden afgebroken en weer opgebouwd: deconstructie en reconstructie.

TOT SLOT: LEREND ORGANISEREN EN LEREND VERANDEREN

Het geschetste perspectief creëert een 'Gestalt' waarbij de begrippen 'organiseren', 'veranderen' en 'leren' in hun onderlinge samenhang zijn gepresenteerd. De kern is het werken met tijdelijke werkbare overeenstemmingen om met dynamiek om te gaan. Dit betekent een breuk met het denken in termen van waarheid en de 'objectief' beste oplossing. Het werken met tijdelijkheid vergt een bereidheid van betrokkenen te reflecteren op het handelen, en derden – de klant – te betrekken in de beoordeling van de effectiviteit ervan. Voor degenen die het leerproces initiëren betekent dit de bereidheid en het vermogen de bestaande identiteit ter discussie te brengen. Van betrokkenen vergt dit de bereidheid bestaande evenwichten tussen relaties en betekenissen weer ter discussie te brengen. De onzekerheid die hieruit voortkomt, zal zich gemakkelijker laten realiseren in een context waarin betrokkenen afspraken hebben op het niveau van de onderlinge relaties. Afspraken over *hoe* ze met elkaar verandering willen vormgeven: 'Zo willen we met veranderingen omgaan'. Zijn er alleen afspraken over de inhoud – 'Zo doen wij de dingen hier' – dan zal co-creërend veranderen veel lastiger te realiseren zijn omdat een 'relationeel' contract van communicatief handelen ontbreekt en leren van ervaring centraal staat.

Noot

* De gedachtelijn van deze bijdrage is in meer complete vorm terug te vinden in:

- A. Wierdsma en J. Swieringa, *Lerend organiseren; als meer van hetzelfde niet helpt.* Groningen: Wolters-Noordhoff, 2002.

De conceptuele onderbouwing is gebaseerd op:

- A. Wierdsma, *Co-creatie van verandering.* Delft: Eburon, 1999.
- A. Wierdsma, *Leidinggeven aan co-creërend veranderen: balanceren tussen broosheid en maakbaarheid,* oratie, 2001.