

Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen

OVER DE BLOKKERENDE EFFECTEN VAN EENZIJDIGE BEHEERSING

In veranderprocessen gaat doorgaans veel aandacht uit naar de aanpak: met welke stappen gaan we van de huidige naar de gewenste situatie? In de praktijk blijken stagnaties in veranderprocessen hun oorsprong echter vaak te hebben in de dagelijkse interacties die zich onafhankelijk van de veranderaanpak voltrekken. Zo komt bijvoorbeeld van versterkt ondernemerschap weinig terecht als mensen met afwijkende ideeën stevast van hun ongelijk worden overtuigd. In de dagelijkse interacties gaat veel invloed uit van het door Argyris beschreven eenzijdige beheersingsmodel. De uitingen daarvan zijn veel breder dan men op het eerste gezicht zou vermoeden en hebben betrekking op onze manier van kijken naar organisatieproblemen, ons handelen, onze interventievoorkuren en onze manier van organiseren en veranderen. Dit artikel beschrijft deze uitingen, de relatie met stagnerende veranderprocessen en interventies om deze processen te ‘deblokken’. Het doel van dit artikel is om een model te presenteren waardoor stagnerende patronen makkelijker kunnen worden herkend. Het bespreekbaar maken van stagnerende patronen is een eerste stap om de patronen te doorbreken. De inzichten worden geïllustreerd met diverse praktijkvoorbeelden.

Inleiding

Veelvuldig kom ik als adviseur en onderzoeker in aanraking met organisaties waar men al langere tijd een verandering probeert te realiseren zonder bevredigende opbrengst. Interventies leveren kortstondige verbeteringen op, maar na verloop van tijd ziet men dezelfde verschijnselen weer optreden. Voorbeelden van dergelijke hardnekkige situaties zijn een tegenvallende klantgerichtheid of tekort aan ondernemerschap binnen de organisatie. Opvallend vaak vindt de leiding van de organisatie dat medewerkers onvoldoende proactief zijn, zich afwachtend opstellen en zelfs cynisch zijn. Op hun beurt vinden medewerkers de cultuur in de onderneming onveilig en de leiding directief. Menig poging van de



Drs. A.J. Ardon is venmoot bij Holland Consulting Group.

leiding om 'de cultuur' te veranderen levert onvoldoende op (zie bijvoorbeeld Mourier en Smith, 2003; Boonstra, 2000; Ardon en De Waal, 2002, Smit, 2005). Stagnerende veranderprocessen zijn onderwerp van vele studies. Ook in *M&O* zijn al diverse bijdragen geplaatst hierover. Recentelijk schreven Werkman, Boonstra en Elving (2005) over het verandervermogen van Nederlandse organisaties. Moeskops (2004) benaderde de thematiek vanuit een psychodynamisch perspectief. Zij beschreef hoe organisatieleden verstrikt raken in terugkerende systemische patronen. De Man (2003) bracht de ideeën van Argyris in. Laatstgenoemde veronderstelt dat eenzijdig beheersingsdenken een voedingsbodem biedt voor defensieve patronen, die op hun beurt veranderprocessen doen stagneren. Dit artikel sluit aan bij dit debat en raakt alle drie genoemde zienswijzen. Het beschrijft de verregaande consequenties van eenzijdig beheersingsdenken door leidinggevendenden voor organiseer- en veranderprocessen. Allereerst wordt ingegaan op het fenomeen van het beheersingsdenken. Vervolgens wordt de invloed daarvan beschreven op de manier waarop leidinggevendenden (en hun adviseurs) problemen waarnemen, hoe zij handelen, hoe zij interveniëren, en hoe zij hun organisaties en veranderingen vormgeven. De inzichten monden uit in een diagnosemodel dat helpt patronen te herkennen en bespreekbaar te maken. Het artikel sluit af met de wijze waarop veranderprocessen kunnen stagneren door een eenzijdig beheersingsmodel en biedt uitzicht op de wijze waarop interventies deze processen kunnen helpen 'deblokken'.

1. Beheersingsdenken als dominant model?

Argyris (1990) heeft veelvuldig geschreven over de inconsistentie tussen wat managers zeggen en wat ze werkelijk doen. Zo komt het regelmatig voor dat zij (en hun adviseurs) in de directiekamer praten over de noodzaak tot draagvlak creëren, mensen betrekken en goed inleven, terwijl ze bij de eerste kritische vraag in een managementbijeenkomst de touwtjes stevig aantrekken en de afvallige overtuigen zich te committeren. Argyris maakt onderscheid tussen praattheorie (*espoused theory*) en gebruikstheorie (*theory-in-use*). Praattheorieën worden manifest wanneer we praten over intenties, wanneer we plannen bespreken of opschrijven. Gebruikstheorieën kunnen worden beschouwd als programma's die ons daadwerkelijke gedrag aansturen en manifest worden 'in actie'. Volgens Argyris zijn onze praattheorieën en gebruikstheorieën vaak niet consistent. Met andere woorden: wat we (in de directiekamer) bespreken over de te volgen aanpak of het gewenste gedrag komt vaak niet overeen met wat we doen in bijvoorbeeld een managementbijeenkomst over een veranderproces. Dit geldt in het bijzonder als het spannend wordt.

Ons gedrag tijdens de bijeenkomst wordt namelijk gestuurd door onze gebruikstheorie. Volgens Argyris volgt verreweg de meerderheid van de mensen eenzelfde gebruikstheorie, namelijk die van het eenzijdig beheersingsdenken. Hij noemt dit Model I. Model I instrueert individuen eenzijdig te beheersen, te winnen en mensen niet overstuur te maken. Het zet aan tot overtuigen en overreden en, indien nodig, tot het voorkomen van gezichtsverlies. Of, zoals Drukker en Verhaaren

(2004) het beschrijven: ‘Met name in onveilige situaties vertoont praktisch iedereen gedrag dat neerkomt op: unilaterale controle, willen winnen, gevoelens onderdrukken, niet toetsen van eigen aannames, anderen beoordelen, rationeel zijn.’ Dit dominante beheersingsmodel wordt door diverse andere auteurs bevestigd (bijvoorbeeld Wierdsma, 2003; Campbell, Coldicott, Kinsella, 1994; Koot en Sabelis, 2000).

Diverse andere bijdragen, zoals van De Man (2003) gaan dieper in op Argyris’ Model I. De bijdrage van dit artikel ligt in de verkenning van de uitingsvormen en consequenties van een dominant beheersingsmodel voor veranderprocessen.

2. Uitingvormen van een beheersingsmodel

Het belangrijkste doel van het beheersingsmodel ligt voor de hand: de boel in de hand houden, beheersen. Of *in control* zijn. Een nadere bestudering leert dat de consequenties van een dergelijk model veel verder gaan dan het eerst voor de hand liggende gedrag van ‘de touwtjes strak houden’ en ‘gehoorzaam gedrag’ afdwingen. Het beheersingsdenken van managers (en hun adviseurs) uit zich in hun manier van:

- waarnemen van (organisatie)problemen (uiting 1);
- handelen in interactie met de omgeving (uiting 2);
- interveniëren in veranderprocessen (uiting 3);
- vormgeven van organisaties (uiting 4);
- veranderen van organisaties (uiting 5).

Op al deze gebieden blijken leidinggevendenden, doorgaans tegen hun gesproken wens in, veranderprocessen te kunnen blokkeren. Het gaat daarbij doorgaans om heel subtiele processen die pas met enige vertraging opvallen, omdat ze in eerste instantie zo logisch overkomen. Genoemde uitingsvormen passeren nu achtereenvolgens de revue.

WAARNEMEN VAN ORGANISATIEPROBLEMEN (UITING 1)

Organisatieverandering begint vaak bij het diagnosticeren ‘wat er veranderd moet worden’. De manier waarop we naar de uitgangssituatie kijken, is dus relevant. Typisch voor een beheersingsmodel is problemen zodanig te isoleren dat ze opgelost kunnen worden. Zo houden we het immers in de hand.

Het voorbeeld in Box 1 is illustratief. Opvallend is dat de directieleden (en hun adviseurs) het probleem buiten zichzelf plaatsen: zij kunnen er op afstand naar kijken, analyseren en oplossen. Volgens Campbell, Coldicott en Kinsella (1994) zien we de wereld vanuit ons eigen perspectief alsof het ‘daarbuiten’ bestaat en buiten onze eigen invloed staat. Zo blijven we op veilige afstand en hoeven we niet bang te zijn dat het uit de (onze) hand loopt. Argyris noemt dit *distancing* en typerend voor een beheersingsmodel. Deze observaties komen overeen met bevindingen van McCaughan en Palmer (1994), die stellen dat we geneigd zijn

Box 1.

Een voorbeeld

Het topmanagement van een Nederlandse onderneming heeft een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd. De directieleden concluderen echter dat medewerkers zich nog altijd niet volgens een 'performancecultuur' gedragen. De structuur is ingevoerd, maar de cultuur is nog niet gewijzigd. De volgende stap is (dus) de doorlichting van de cultuur. Organisatieadviseurs houden interviews met medewerkers en maken een diagnose van de huidige cultuur. Een week later hebben zij hun rapport klaar. Belangrijkste conclusie: in de perceptie van de meeste medewerkers is de directie niet duidelijk over de strategie en hun verwachtingen. Bovendien zou de leiding te veel top-down opereren. De adviseurs voelen zich niet plezierig bij deze uitkomst, maar hun professionele standaard vereist om open te zijn. In een bijeenkomst worden directie en adviseurs het eens dat de uitkomsten bevestigen wat de directieleden al dachten: medewerkers zijn niet in staat of bereid om hun eigen rol in beschouwing te nemen. Integendeel, zij wijzen alleen naar het topmanagement. Wat is nodig om die cultuur te doorbreken? Nog dezelfde bijeenkomst wordt men het eens over een aanpak met trainingen en workshops waarin medewerkers het gewenste gedrag aangeleerd krijgen.

Arend Ardon

niet verder te kijken dan het gepresenteerde probleem en symptomatische oplossingen (*quick fixes*) voor te stellen. Deze oplossingen laten de disfunctionele processen die de problemen veroorzaken, buiten beschouwing. Daarbij zijn we geneigd de problemen toe te schrijven aan schuldige personen of groepen, wier gedrag moet worden veranderd.

De directie in het voorbeeld reageert daarmee relatief instrumenteel op het signaal. Zij reduceren het 'cultuurprobleem' tot een te isoleren probleem (de houding van de medewerkers) en vinden een concrete oplossing (trainingen en workshops). Het reduceren van complexe problemen naar eenvoudige en beheersbare categorieën of incidenten wordt wel 'reductionisme' genoemd (Van Dongen, De Laat, Maas, 1996).

Deze bevindingen sluiten aan op het zogenaamde Subject-Objectdenken (S-O-denken). Een S-O-relatie is een relatie tussen een actieve actor (Subject) en een passief Object dat de acties ondergaat. In deze visie zijn leiders (en adviseurs) degenen die onderzoeken, kennis ontwikkelen en de benodigde veranderingen ontwerpen en implementeren (Hosking, 2004). Als de leider (Subject) ervan uitgaat dat zijn acties effectief en gewenst zijn, wordt het uiteindelijke effect gezien als afhankelijk van de loyaliteit en competenties van de medewerkers (Objecten). Een veelgehoorde uitspraak in dit verband: 'Hoe krijgen we ze mee?' Het S-O-denken is zeer dominant en de effectiviteit ervan kan niet worden losgezien van het tijdsbeeld. In een tijd waarin het gebruikelijk en wenselijk was dat medewerkers precies deden wat de baas hun opdroeg, voldeed het prima: praattheorie en gebruikstheorie waren helemaal consistent. In een tijd waarin het gebruikelijk is te spreken van het stimuleren van ondernemerschap, eigen verantwoordelijkheid en empowerment, gaat het wringen. Als het handelen onbewust nog wordt gestuurd door een S-O-definitie van de werkelijkheid, ontstaat inconsistentie tussen praat- en gebruikstheorie: de leidinggevende zegt dat hij zelfstandigheid en ondernemerschap belangrijk vindt, maar stimuleert met zijn gedrag afhankelijkheid en reactiviteit.

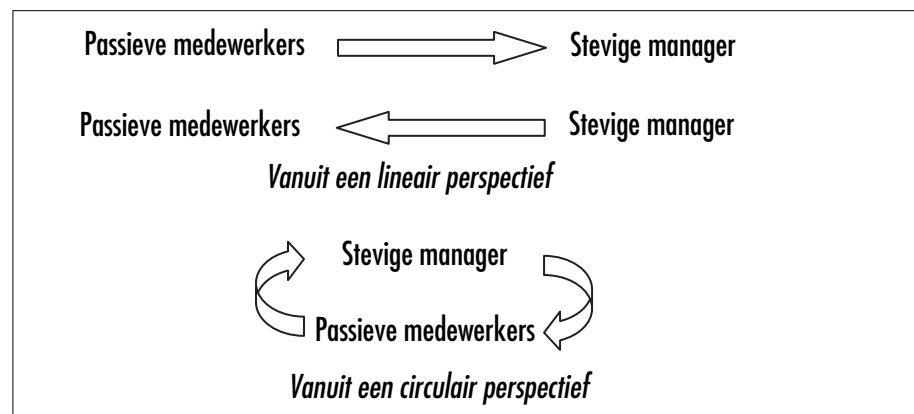
Het beheersingsmodel zet bovendien aan tot lineair denken. Senge (1990) verwoordt dit als onze neiging om omstandigheden buiten onszelf als oorzaken van onze problemen te zien. Echter, in werkelijkheid zijn wij en de oorzaken van onze

problemen vaak onderdeel van hetzelfde systeem. Zolang de directieleden de medewerkers als oorzaak van de problematiek zien en vice versa, zal er weinig verandering komen. Het zet immers aan tot een reactieve houding van alle partijen: de ander moet over de brug komen. Opvallend in dit licht is de uitkomst van het Nationaal Onderzoek Verandermanagement (Mastenbroek et al., 2004). Een groot aantal respondenten is gevraagd de belangrijkste blokkades voor verandering te noemen. Topmanagement noemt de weerstand van medewerkers als verreweg de belangrijkste blokkade, terwijl medewerkers het gebrek aan een heldere visie van het topmanagement met stip op nummer 1 zetten.

HANDELEN IN INTERACTIE MET DE OMGEVING (UITING 2)

Lineair denken, dat een eenrichtingscausaliteit tussen twee acties veronderstelt, heeft directe gevolgen voor managementgedrag. Een voorbeeld is de manager die zegt: 'Ze zijn passief, dus ik moet nu stevig ingrijpen.' In zijn perceptie is zijn stevigheid een logisch gevolg van de passiviteit van zijn medewerkers. Zijn medewerkers vinden hun passiviteit een logisch gevolg van de stevigheid van hun baas: 'Hij weet het allemaal precies; laten we maar afwachten waarmee hij komt.' Van een afstand lijken beide partijen gelijk te hebben. De situatie heeft geen lineair, maar een circulair karakter. In figuur 1 staat het verschil weergegeven.

Figuur 1.
Lineair versus circulair



Diverse auteurs noemen een dergelijk circulair perspectief een 'systeem' (Senge, 1990; McCaughan en Palmer, 1994; Campbell, Coldicott, Kinsella, 1994). Volgens Senge ligt de essentie van het systeemdenken in een *shift of mind*, door

- interrelaties te zien in plaats van lineaire oorzaak-gevolgketens; en
- processen te zien in plaats van momentopnamen.

Een systeemperspectief helpt de consequenties te begrijpen van een eenzijdig beheersingsmodel. Beheersing is effectief in situaties die te beheersen zijn. Echter, zodra managers te maken hebben met mensen met eigen (afwijkende) ideeën, belangen of overtuigingen, lijkt het beheersingsmodel niet langer effectief en zal het waarschijnlijk onbedoelde effecten sorteren.

Recente Nederlandse bijdragen aan het systeemdenken komen van Moeskops (2004) en Werkman (2006). Beiden identificeren veel voorkomende circulaire processen in organisaties. Het valt op dat stagnerende processen iedere keer een beheersingsmodel door de leider vertegenwoordigen, ongeacht diens oorspronkelijke intentie of inzet. Moeskops beschrijft bijvoorbeeld het daadkrachtpatroon, waarin het beheersingsmodel overduidelijk is. Maar ook het interactiepatroon, waarin de leider medewerkers betrekt en ruimte biedt, stagneert uiteindelijk: de manager is niet in staat alle ideeën te verwerken en vertraagt. Als gevolg roepen medewerkers om daadkracht, waarna de leider overcompenseert met te veel beheersing. Hetzelfde geldt voor de tien patronen van Werkman. Zo wordt het patroon 'doorzetten' gekenmerkt door top-down invoeren van veranderplannen. Hier is het beheersingsmodel evident. Maar ook het patroon 'balanceren tussen sturen en loslaten' loopt vast. De leiding kiest hier voor een interactieve benadering. Medewerkers kijken de kat uit de boom en als deze aanpak niet direct wat oplevert, pakt de leiding toch stevig door (waarmee men de scepsis van medewerkers bevestigt). Zodra het spannend wordt, blijkt men zeer sterk geneigd het beheersingsmodel te activeren (gebruikstheorie), ongeacht de oorspronkelijke intenties (praatheorie).

Arend Ardon

INTERVENIËREN IN VERANDERPROCESSEN (UITING 3)

Senge (1990) stelt dat als een probleem moeilijk op te lossen is ongeacht vele pogingen en als dezelfde patronen keer op keer optreden, het waarschijnlijk is dat onderliggende 'balancerende processen' verandering blokkeren. Balancerende processen zijn (interactie)patronen die de huidige situatie in stand houden. Correctieve acties leiden tot reductie van problemen op de korte termijn en versterking van problemen op langere termijn. Zoals het gebruik van alcohol op korte termijn leidt tot de reductie van stress en als zodanig de aandacht afleidt van het onderliggende probleem dat vervolgens verergert. Vanuit een beheersingsmodel lijkt het gemakkelijk noch aantrekkelijk om aan de onderliggende fundamentele processen te werken. Managers en hun adviseurs lijken vaak voorkeur te geven aan (het implementeren van) oplossingen voor symptomen. Dit leidt immers tot snel zichtbare resultaten. Het effect op de langere termijn kan echter averechts uitpakken.

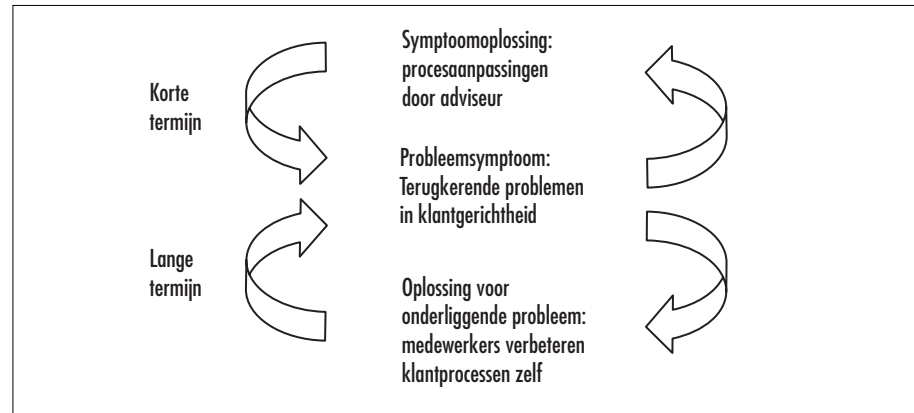
Box 2.

Een voorbeeld

Het topmanagement worstelt met de klantgerichtheid van de onderneming. Het probleem bestaat al enkele jaren ongeacht diverse verbeterprojecten; uiteindelijk pakken medewerkers de concrete verbetermogelijkheden steeds niet blijvend op. Sommige klanten beginnen nu te morren en wensen snelle verbetering. Een externe adviseur licht de klantprocessen door en komt met verbetervoorstellen. Omdat de leiding zegt te hechten aan het *commitment* van medewerkers, vinden interviews en workshops met hen plaats. De procesverbeteringen worden doorgevoerd en leiden tot hogere klanttevredenheid. Maar na enkele maanden is dit weer tot het oude niveau teruggezaakt. De *quick fix* is gedaan. Maar het probleem bestond al lang. Kennelijk is er een fundamenteel probleem dat verbetering doet stagneren. Een meer fundamentele langetermijnoplossing blijft achterwege. Waarom lossen medewerkers dergelijke problemen niet zelf op? Hoe komt het dat zij de gevonden oplossingen niet blijvend oppakken?

Senge zou deze situatie als volgt beschrijven (1990, p. 104 e.v.: *Shift the burdens*): met een symptoomoplossing wordt op de korte termijn het symptoom gereduceerd (bovenste *loop*). Hierdoor neemt de noodzaak af om een oplossing te vinden voor het onderliggende probleem; dit onderliggende probleem zal op langere termijn opnieuw het symptoom produceren (onderste *loop*).

Figuur 2.
Hoe problemen blijven terugkeren



De onderste *loop* wordt gekenmerkt door vertraging: onderzoeken waarom medewerkers het niet zelf oppakken, leidt veel langzamer tot effecten dan een pragmatische verbetering doorvoeren. Bovendien is het minder planbaar en stuurbaar. Vanuit een beheersingsmodel geen aantrekkelijk perspectief. Zeker onder druk (van bijvoorbeeld klanten, aandeelhouders of hogere managers) is het veel verleidelijker te kiezen voor snelle (symptoom)oplossingen. Een manager komt niet ver met de woorden dat 'thans de onderliggende producerende processen worden onderzocht met het oog op een fundamentele verbetering'. Een carrière is meer gediend met uitspraken als 'prestaties meten met de *balanced scorecard*', 'stevig ingrijpen' en 'een *quick scan* door adviseurs die binnen een maand alle processen opnieuw zullen stroomlijnen'.

Geen wonder dat er zo'n grote vraag is naar *quick scans*, *scorecards* en andere onpersoonlijke instrumentele benaderingen die een gevoel van grip en beheersing geven. De effecten op langere termijn spreken boekdelen (zie bijvoorbeeld Ardon en De Waal, 2002).

VORMGEVEN VAN ORGANISATIES (UITING 4)

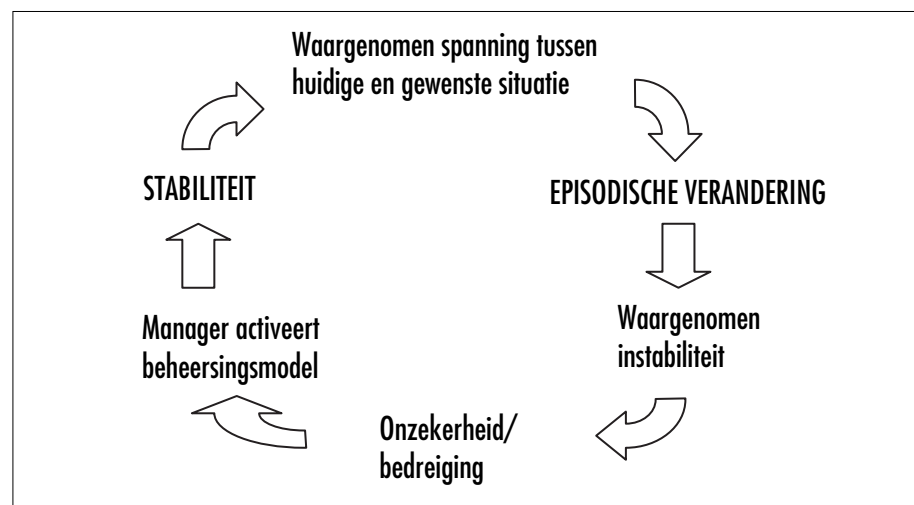
Men zou verwachten dat een dominant beheersingsmodel (top)managers stimuleert hun organisatie zodanig in te richten dat zij *in control* zijn. Dit beeld wordt bevestigd door Wierdsma (2004) die de term 'positionele organisatie' introduceert: om zoveel mogelijk variëteit (en onzekerheid) te reduceren, ontwerpt men organisaties als een hiërarchische indeling van mensen gebaseerd op hun overzicht en inzicht in de organisatie. Dit draagt bij aan externe beheersing van managers. In dit traditionele perspectief ziet men organisaties als gesloten systemen met scherpe grenzen tussen de organisatie en de omgeving én tussen organi-

satieonderdelen onderling. Door grenzen en ‘lagen’ te plaatsen kan stabiliteit worden gecreëerd en lijkt de organisatie te managen (beheersen).

Een focus op stabiliteit heeft directe consequenties voor de waargenomen relatie tussen organisatie en verandering: een organisatie is in deze zienswijze in principe een stabiele entiteit, tenzij deze stabiliteit door een (tijdelijke) verandering wordt onderbroken. Verandering is, zo gezien, een tijdelijke verstoring van de stabiliteit. Weick en Quinn (1999) gebruiken hiervoor de term ‘episodische verandering’: pas als de spanning tussen omgeving en organisatie te hoog wordt, is dit een signaal dat de stabiele situatie tijdelijk moet worden onderbroken voor een veranderperiode.

Het concept van de positionele organisatie die wordt onderbroken voor een episodische verandering, draagt een paradox in zich die bijdraagt aan stagnerende veranderprocessen. In de praktijk voltrekt zich regelmatig het volgende stagnerende patroon: de manager neemt spanning waar tussen de huidige en gewenste situatie en zet een episodische verandering in (‘we moeten meer innovatiekracht laten zien’). Door deze verandering neemt de manager instabiliteit waar (medewerkers komen met nieuwe ideeën en ondernemen zelfstandig initiatieven). Indien de manager, gestimuleerd door een beheersingsmodel, stabiliteit en beheersbaarheid nastreeft, is het denkbaar dat (een periode van) verandering onzekerheid en/of bedreiging vormt. Die ervaring activeert vervolgens het beheersingsmodel van managers, dat gericht is op het creëren van stabiliteit (‘ik wil wel dat alles met mij wordt afgestemd’, ‘de plannen moeten volgens een vast format worden ingediend’). De manager is geneigd de touwtjes strakker aan te trekken en stabiliteit te creëren; hiermee doet hij de verandering stagneren (voor medewerkers gaat ‘de lol’ eraf; zij voelen zich niet gestimuleerd). Op langere termijn leidt dit weer tot spanning tussen de huidige en gewenste situatie en een nieuwe episodische verandering. Dit circulaire patroon draagt bij aan stagnerende processen, aangezien – paradoxaal genoeg – verandering leidt tot stabiliteit. Figuur 3 is een weergave van dit patroon.

Figuur 3.
De paradox van verandering en stabiliteit



Volgens dit patroon zijn managers in perioden van stabiliteit beter in staat om ruimte te bieden aan (initiatieven van) medewerkers dan tijdens een veranderingstraject. Vanuit de praktijk komt deze observatie niet vreemd voor.

Diverse auteurs (bijvoorbeeld Van Dongen, De Laat, Maas, 1996; Hosking, 2004; Weick en Quinn, 1999; Wierdsma, 2004) stellen een ander perspectief naast de stabiele 'positionele' organisatie versus de episodische verandering en verschuiven van organisatie naar organiseren en van verandering naar veranderen. Wierdsma (2004) introduceert de 'transactionele organisatie' (consequenter zou zijn 'transactueel organiseren'). Dit perspectief veronderstelt dat de wereld 'ontstaat' in plaats van 'is'. In al hun activiteiten creëren mensen 'de organisatie', die een som is van al die activiteiten. Omdat deze activiteiten en interacties dwars door allerlei grenzen en lagen gaan, worden grenzen vervangen door contacten of *interfaces*. Terwijl de positionele organisatie de structuur centraal stelt, gaat het bij transactionele organisatie om processen. 'Organisatie' kan scherp worden gescheiden van 'verandering', maar 'organiseren' kan niet worden gescheiden van 'veranderen'. Weick en Quinn (1999) introduceren de term 'continue verandering' (consequenter zou zijn 'continu veranderen'): mensen zijn continu met elkaar in interactie en zijn daarmee steeds bezig met organiseren en veranderen, zonder dat hier een top-downstrategie van de leiding achter zit. Dit perspectief geeft de strikte scheiding tussen stabiliteit en verandering een kunstmatig karakter. Richting geven aan veranderen (bijvoorbeeld om de klantgerichtheid of resultaatgerichtheid te versterken) gebeurt vanuit dit perspectief vooral in de dagelijkse interacties tussen leidinggevend en hun medewerkers. Ondernemingen en instellingen beter laten functioneren krijgt dan het karakter van wegnemen van blokkades in onderlinge interacties, inzicht verkrijgen in stagnerende circulaire processen en betekenis geven aan gewenste richtingen.

VERANDEREN VAN ORGANISATIES (UITING 5)

Diverse auteurs presenteren classificaties van veranderbenaderingen (bijvoorbeeld Ardon, 2002; Boonstra, 2004; De Caluwé en Vermaak, 2000; Wierdsma, 1999; Cummings en Worley, 2001; Holland Consulting Group, 2005). Doorgaans adviseert men een contingentiebenadering: de beste veranderbenadering is afhankelijk van de specifieke kenmerken van de situatie. Boonstra (2004) onderscheidt twee benaderingen met een episodisch karakter (naast continue verandering): geplande verandering en organisatieontwikkeling. Geplande veranderingsprojecten hebben duidelijke doelen en uitgebreide plannen die langs een lineair proces naar die doelen leiden. Deze benadering heeft een sterk top-downkarakter. Verandering is gepland en geprogrammeerd. Organiseontwikkeling richt zich op het ondersteunen van organisaties bij het verhogen van effectiviteit (in relatie tot de omgevingseisen) en kwaliteit van arbeid. Het veranderproces is gebaseerd op samenwerking van leidinggevend en medewerkers en heeft een iteratief karakter. Verandering ontstaat gaandeweg en is minder gepland en geprogrammeerd. Geplande verandering is passend als het probleem bekend is, niet te complex en indien een oplossing binnen handbereik ligt. Organiseontwikkeling

past beter in geval van complexe onderwerpen waarvoor geen duidelijke oplossing voorhanden is.

Wat is de invloed van een beheersingsmodel bij het kiezen van een veranderbenadering? Eerder kwam naar voren dat managers (en hun adviseurs) geneigd zijn naar situaties te kijken door afstand te nemen, complexe processen terug te brengen naar overzichtelijke problemen, de juiste oplossing te selecteren en deze te implementeren. In andere woorden, een beheersingsmodel laat de manager op zo'n wijze naar de situatie kijken dat geplande verandering gerechtvaardigd is. Dit doet vermoeden dat veel managers geneigd zijn te kiezen voor geplande verandering. Deze veronderstelling wordt onderschreven door Werkman (2006), die een sterke voorkeur bij managers voor geplande verandering vaststelt. Ook Argyris (1990) stelt dat men geneigd is problemen beheersbaar te maken door ze te isoleren en op te lossen door onpersoonlijke instrumenten, structuurveranderingen en systemen te implementeren.

De nadruk op implementeren en implementatieplannen lijkt onlosmakelijk verbonden met weerstand. Men praat op grote schaal over niet alleen de implementatie (of invoering) van systemen of structuren, maar ook van prestatie management (en dus gedrag), een nieuwe cultuur of zelfs waarden. Hierachter gaat een sterk idee van maakbaarheid schuil. Managers vragen hun adviseurs of zij ook de implementatie verzorgen en laatstgenoemden benadrukken dat zij die beslist voor hun rekening nemen. Alsof zij nieuwe zienswijzen, gedrag en persoonlijke waarden van buiten naar binnen kunnen invoeren. De termen 'implementeren', (nog sterker) 'invoeren' of zelfs 'uitrollen' roepen sterke beelden op: het is van buiten naar binnen, we kennen en kunnen het dus niet, we zijn dus onwetend. Het is niet vreemd dat medewerkers zich afwachtend opstellen ('ze zullen het wel weten, we wachten maar af'). En deze afwachtende houding noemen we vanuit managementperspectief doorgaans 'weerstand'. Niet zelden wordt deze houding als een extra rechtvaardiging gezien om prestatie management of een andere cultuur 'in te voeren'. Vanuit een systeemperspectief wordt duidelijk dat partijen elkaar hier versterken in ineffectief gedrag.

Het door Argyris (1990) gemaakte onderscheid tussen praat- en gebruikstheorieën werpt nog een ander licht op de zaak. De keuze voor een veranderbenadering lijkt van een andere orde dan hoe men situaties percipieert en zich gedraagt. In de directiekamer kan men spreken van alternatieve benaderingen voor geplande verandering, geïnspireerd door een boek, congres of persoon. Echter, dit is waarschijnlijk praattheorie. Indien perceptie en gedrag nog worden aangestuurd door een beheersingsmodel, zullen managers waarschijnlijk inconsistent gedrag vertonen zodra zij worden geconfronteerd met andere visies, onverwacht gedrag of iedere andere omstandigheid die zij als bedreigend of ongemakkelijk ervaren. Vanaf dat moment zullen zij waarschijnlijk ongewenste effecten sorteren en gevangen raken in circulaire processen die verandering blokkeren. Dit zet contingentie modellen in een ander perspectief: men kan iedere willekeurige veranderbenadering kiezen (praattheorie), maar uiteindelijk zal het effect afhangen van

dagelijkse interacties die sterk vatbaar zijn voor een beheersingsmodel (gebruikstheorie).

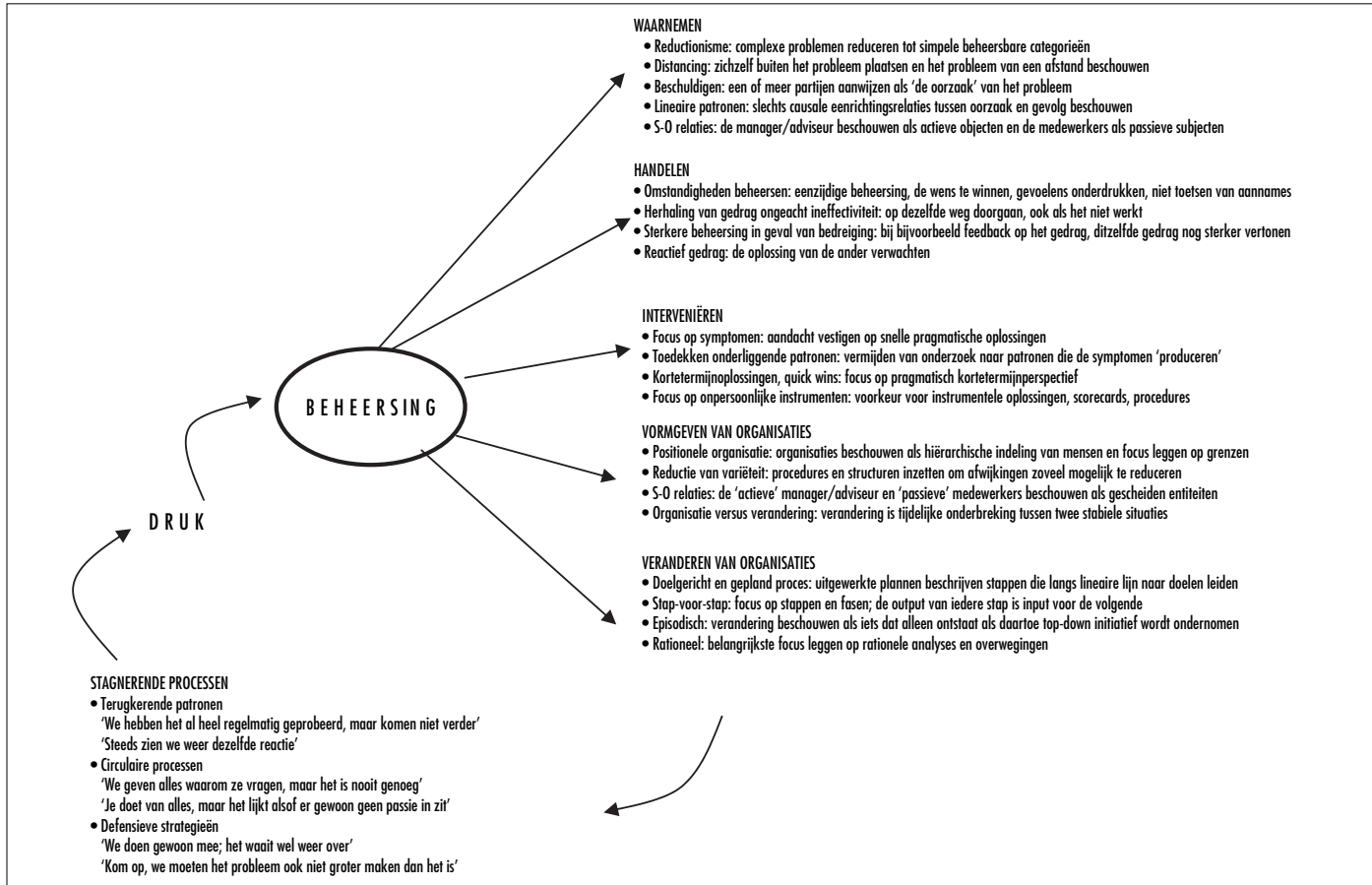
Het zijn juist deze interacties die gezamenlijk het proces van continue verandering maken, terwijl de gekozen veranderbenadering (bijvoorbeeld planmatige verandering en organisatieontwikkeling) een episodisch karakter hebben (zie ook Boonstra, 2004, p. 450-452 over continue verandering). Continue veranderingsprocessen kunnen gemakkelijk worden geblokkeerd door managers met een beheersingsmodel. Terwijl spanning tussen een veranderende omgeving en de organisatie de bron is voor episodische verandering, vindt continue verandering plaats door alerte reacties van alle organisatieleden op dagelijkse afwijkingen. Een conditie voor continue verandering is dus een persoonlijk verantwoordelijkheidsgevoel van organisatieleden om initiatief te nemen voor (kleine) verbeteringen en managers' vertrouwen in en waardering voor dit verantwoordelijkheidsgevoel. Deze condities lijken, alweer, op een circulaire wijze met elkaar samen te hangen.

3. Leiderschap in stagnerende veranderprocessen: een diagnostisch model

Een beheersingsmodel werkt prima in situaties die beheersbaar zijn. Volgens Argyris (1980) is hiervan in ongeveer driekwart van de organisatieproblemen sprake. In veranderingsprocessen, waarbij persoonlijk verantwoordelijkheidsgevoel en betrokkenheid noodzakelijke vereisten zijn, lijkt een dergelijk model echter voor veel problemen te zorgen. Het beperkt onze manier van waarnemen, handelen, interveniëren en de manier waarop we onze organisaties en veranderprocessen vormgeven.

Figuur 4 vat deze uitingen van een eenzijdig beheersingsmodel en de consequenties voor de veranderprocessen samen en vormt een diagnosemodel voor de praktijk. De uitingen van een beheersingsmodel leiden tot stagnerende processen, die te herkennen zijn aan terugkerende patronen, circulaire processen en defensieve strategieën. De eerste twee verschijningen zijn al eerder in dit artikel beschreven. Defensieve strategieën worden geïllustreerd in een uitgewerkt voorbeeld in de volgende paragraaf. Doordat dezelfde symptomen steeds weer terugkomen en de echte verbetering van resultaatgerichtheid, ondernemerschap, klantgerichtheid of processen maar niet van de grond komen, ontstaat druk voor de manager. Deze druk blijkt in de praktijk vaak een beheersingsmodel te activeren. Zo tekent zich een circulair patroon af waarin de manager en zijn omgeving verstrikt kunnen raken.

Het diagnosemodel (figuur 4) blijkt in de praktijk behulpzaam om sensitiviteit te ontwikkelen voor ineffektieve patronen in dagelijkse interacties tussen managers onderling en managers met hun medewerkers. In de praktijk blijkt het allesbehalve eenvoudig deze patronen waar te nemen, aangezien zij in eerste instantie vaak zo logisch voorkomen. Soms blijkt pas bij reflectie achteraf hoe in interactie de processen zijn gestagneerd. Inzicht in de stagnerende patronen is een eerste stap om te kunnen helpen deze te deblokken. Het biedt de basis om gezamenlijk te leren en alternatieven te onderzoeken.



Figuur 4.
Uitingsvormen en consequenties van eenzijdige beheersing

4. Deblokkeren van organiseren en veranderen

De meeste managers kennen vanuit hun opleiding of literatuur de belangrijkste inzichten rondom verandermanagement en veranderbenaderingen. Het is zeer de vraag in hoeverre meer kennis hierover de kwaliteit van veranderprocessen zal verhogen. De voorgaande discussie vraagt veeleer aandacht voor de dagelijkse interacties tussen managers, medewerkers en adviseurs, ongeacht de gekozen veranderbenadering. Het zijn deze interacties die de kwaliteit van het veranderproces bepalen, en die 'veranderen' en 'organiseren' (de)blokkeren. Deze focus is in lijn met Weick en Quinn (1999). Volgens hen is verandering geen 'aan-uitfenomeen' en is de effectiviteit niet afhankelijk van de mate waarin er is gepland. Bovendien volgen verandertrajecten zelden een lineair pad. *'All of these insights are more likely to be kept in play if researchers focus on "changing" rather than "change"'* (p. 381).

Is dit een reden om niet langer stil te staan bij de veranderbenadering? Neen, maar het is wel reden om te beseffen dat die veranderbenadering maar een deel van de effectiviteit verklaart en dat in de dagelijkse interacties gemakkelijk patro-

Box 3.

Een voorbeeld

In een Nederlandse dienstverlenende onderneming blijkt uit een medewerkertevredenheidsonderzoek dat veel medewerkers zich onveilig voelen. Zij ervaren een grote afstand tussen de leiding en 'de werkvloer' en zijn angstig hun nek uit te steken. Het managementteam zegt dat er iets moet gebeuren. In een gesprek over de aanpak zegt de directeur dat hij heel open het verbeterproces wil instappen. Vooral geen uitgewerkte plannen en structuren, want die instrumentele aanpak heeft tot op heden juist niet gewerkt. Hij wil eerder in diverse overleggen met elkaar dit thema bespreekbaar (proberen te) maken: 'Laten we het zien als een avontuur'. Tijdens de eerste managementteamvergadering bespreekt men hoe iedereen er in staat en ontvouwt zich het gesprek zoals hieronder weergegeven. In de linkerkolom staat de letterlijke dialoog, in de middelste de typering op basis van het model (figuur 4) en in de rechterkolom de interpretatie van het patroon.

nen ontstaan die de veranderprocessen doen blokkeren. Manager en adviseur hebben hier doorgaans veel te winnen, in het bijzonder in veranderingsprocessen die veel vragen van betrokkenheid en verantwoordelijkheid van organisatieleden. Het voorbeeld in Box 3 illustreert hoe inzicht kan worden gecreëerd in stagnerende patronen met behulp van het diagnosemodel. Een goede analyse vormt zich door interacties nauwkeurig te volgen en te analyseren met een zogenaamd scriptanalyse-diagram (figuur 5).

Figuur 5. Praktijkvoorbeeld in een scriptanalyse-diagram

Vergadering: managementteam (directeur en zeven managers), twee adviseurs		
Datum: 31/03/06		
Onderwerp: voortgangsbespreking afdelingen		
Manager 1: Ik heb een bijeenkomst gehad met adviseur A en de aanpak in mijn afdeling zal anders zijn dan in andere afdelingen. Ik wil dat mijn medewerkers worden getraind in communicatieve vaardigheden.		Manager 1 laat weten dat hij zich niet committeert aan 'de aanpak' (en verwoordt daarmee een 'afwijkende visie'). ↓
Directeur: Hoe ga je zelf leren? Door feedback?	HANDELEN Beheersing	Dit leidt tot toenemende beheersing door de directeur.
Manager 1: Nee, ik wil geen feedback betrekken in onze benadering.		
Directeur: Waarom niet?	HANDELEN Toenemende beheersing	Terwijl manager 1 zijn afwijkende visie nog eens toelicht, neemt de neiging van de directeur te beheersen verder toe. Hij lijkt door te gaan totdat manager 1 zich committeert.
Manager 1: Nou, ik wil maandag de aanpak bespreken met mijn team.		
Directeur: De adviseur zal aanwezig zijn bij die sessie en zal observeren. Je kunt observaties niet negeren. Als hij daar toch is, zal hij observaties hebben. En de afspraak is dat de observaties worden teruggegeven.	HANDELEN Toenemende beheersing	
Manager 1 (zachtjes): Wiens afspraak....		
Directeur: Laat het gewoon over je heenkomen.	HANDELEN Toenemende beheersing	

Vergadering: managementteam (directeur en zeven managers), twee adviseurs

Datum: 31/03/06

Onderwerp: voortgangsbespreking afdelingen

Manager 1: Maar wat als mijn medewerkers er niet open voor staan?

Directeur: Nou, dan heb je een sterke observatie, niet?

Manager 2: Waarom druk je zo?

Directeur: Deze jongens zijn professionals. Je kunt alleen maar van ze leren.

(Directeur kijkt manager 1 indringend aan.)

Manager 1: O.k., ik doe mee.

[...]

De beurt van een volgende manager.

Manager 3: Morgen heb ik een bijeenkomst met adviseur B. Ik denk niet dat in mijn afdeling communicatieproblemen zijn. We zijn een klein team en de sfeer is goed.

Manager 4: Chris, ik wil open tegen je zijn. Deze week hebben twee van jouw medewerkers mij bezocht. Beiden zeiden dat ze zich niet op hun gemak voelen bij je. Mogelijk is er meer dan je weet.

Stilte ...

Manager 4 vervolgt: Het lijkt erop dat je dingen zegt die hen een onveilig gevoel geven.

Stilte...

Directeur: Nou, zeggen we niet allemaal wel eens iets dat achteraf niet effectief blijkt te zijn? Laten we doorgaan.

HANDELEN
Toenemende beheersing

Directe feedback naar de directeur (kennelijk voelt zij zich veilig genoeg om dit te doen).

'Committeestrategie': de manager zegt dat hij zich committeert, om 'ervan af te zijn'.
Het beheersingsmodel leidt tot een kortetermijnoplossing: het commitment van de manager lijkt weinig valide informatie; hoe houdt dit stand op de langere termijn?

HANDELEN
Beheersing
INTERVENIËREN
Toedekken

Gezichtsbehoud met behulp van een 'relatieve strategie'. Gevolg: geen mogelijkheid de persoonlijke feedback te onderzoeken wat resulteert in een onveilige situatie voor manager 4 en anderen

Aanvankelijk gaf de directeur aan dat hij geen instrumentele aanpak wilde (zoals de beschikbare informatie op het intranet doorlichten), maar een 'open benadering'. Dit is praattheorie. Zodra een van zijn managers zich in het beschreven voorbeeld lijkt te distantiëren van de aanpak, wordt zijn gebruikstheorie zichtbaar: vanuit een beheersingsmodel moet hij de manager zien terug te duwen in zijn lijn. Hij lijkt daarin te slagen, want na enige tijd zegt de manager zich te committeren. Hetzelfde geldt voor de andere managers. Een goede stap voorwaarts? Dat is maar zeer de vraag. Hier wordt duidelijk dat het beheersingsmodel vaak wat Argyris noemt 'defensieve routines' activeert. Die zorgen ervoor dat lastige zaken onbespreekbaar blijven. In dit geval is sprake van de zogenaamde 'committeestrategie': zeggen dat je je committeert 'om ervan af te zijn'. Hier wordt ook zichtbaar dat het beheersingsmodel gemakkelijk tot informatie leidt die niet valide is. Wat is de waarde van 'ja' als iedereen op zijn klompen aanvoelt dat het enige goede antwoord 'ja' is? Mensen leren dus dat ze 'ja' moeten zeggen, ook als ze 'nee' denken. We denken dat we een afspraak hebben, maar 'ja' blijkt in de praktijk 'nee' te zijn. Een typische beheersaanpak die in de praktijk nogal eens zichtbaar is, is om als reactie bordjes aan de muur te hangen met 'afspraak is afspraak'. Met die bordjes maakt men het werkelijke probleem onbespreekbaar.

In het voorbeeld komt nog een defensieve strategie naar voren, de zogenaamde 'relatieve strategie': als het spannend wordt, zeggen we dat het eigenlijk niet zo erg is ('we moeten het niet groter maken dan het is'). Zo houden we het in de hand. Dergelijke strategieën worden geactiveerd door een beheersingsmodel en beschermen de huidige situatie. Andere veel voorkomende defensieve strategieën zijn:

- non-interventiestrategie: als jij mij niet aanspreekt, spreek ik jou niet aan;
- begripstrategie: ik heb wel begrip dat jij je afspraken niet nakomt (en vermijd daarmee een lastig gesprek);
- humorstrategie: als het spannend of persoonlijk wordt, maakt iemand een grap en is het punt weg;
- wij-strategie: zolang we over 'wij' praten, hoeft 'ik' niet in actie te komen ('wij zouden dit beter moeten oppakken').

Een beheersingsmodel leidt tot zich herhalende, circulaire patronen en defensieve strategieën, die veranderen blokkeren. Effectief interveniëren vraagt allereerst inzicht in dergelijke patronen en vervolgens het bespreekbaar maken daarvan. Argyris beschrijft een alternatief voor een beheersingsmodel (Model I): Model II. Dit model wordt gekenmerkt door:

- valide informatie;
- vrije keuze op basis van deze informatie;
- persoonlijk verantwoordelijkheidsgevoel en commitment (voor effectieve implementatie).

In het beschreven voorbeeld kan een buitenstaander (adviseur) het team verder helpen door het onbespreekbare bespreekbaar te maken (valide informatie) en betrokkenen te helpen vrije keuzes te maken. Het gespreksfragment in Box 4 laat dat zien.

Box 4.

Adviseur tegen directeur: manager 1 heeft gezegd dat hij meedoet. Was dat wat je wilde?

Directeur: ja ... eh ... maar eigenlijk wil ik dat hij het vanuit zichzelf doet.

Adviseur: Manager 1, je zegt dat je je nu committeert. In welke mate voelt dat ook zo?

Stilte

Manager 1 (schuchter): Het voelt niet echt zo ...

Adviseur tegen directeur: hij heeft ja gezegd, maar hij voelt het niet echt zo. Dat kan een prima resultaat zijn. Het is heel verdedigbaar als je als leidinggevende soms zaken verwacht van mensen die zij niet zo voelen. Als dat is wat je nu wilt, kun je weer door. Als je iets anders wilt, dan moet je hier nog wat mee. Wat zou je willen?

Directeur: ik zou daar nu toch dieper op door willen gaan, want ik vind zijn commitment wel belangrijk voor het succes ...

In het voorbeeld helpt de adviseur op basis van valide informatie bewuste keuzes te maken conform Argyris' Model II. Het onbespreekbare bespreekbaar maken is spannend voor alle partijen. De defensieve routines zijn niet voor niets ontwikkeld. Model II gaat uit van leersituaties, gelijkwaardigheid, openheid over intenties en weinig defensiviteit (zie ook De Man, 2003). Argyris (1990) beschrijft vier fasen in het proces om organisaties verder te helpen.

1. Onderzoek de patronen en gedragingen die het veranderproces blokkeren.
2. Help individuele spelers inzicht te verkrijgen hoe zij aan de patronen bijdragen.
3. Begeleid betrokkenen om Model II in praktijk te brengen.
4. Herhaal de leerervaring in nieuwe (probleem)situaties.

Andere relevante bijdragen zijn geschreven door McCaughan en Palmer, 1994; Hosking, 2004; Moeskops, 2004; Senge, 1990. Het valt op dat genoemde bijdragen over interventies geschreven zijn vanuit het perspectief van een (externe) adviseur. Dit is niet verwonderlijk, aangezien het lastig is zonder buitenstaander inzicht te krijgen in de patronen die veranderprocessen blokkeren. Een beheersingsmodel levert doorgaans interacties op die in eerste instantie heel logisch overkomen, ook voor de buitenstaander. Bovendien is men zich vaak niet bewust van de consequenties van het eigen gedrag.

Veel aandacht in bestaand onderzoek gaat uit naar de wijze waarop patronen en gedragingen worden teruggekoppeld aan betrokkenen. De uitdaging blijkt steeds defensiviteit terug te koppelen, zonder defensiviteit te activeren. De praktijk leert dat dit nagenoeg onmogelijk is, maar dat herhaling van de feedback doorgaans pas met vertraging tot verbetering leidt. Niet vreemd, omdat verandering van onderliggende fundamentele problemen met een vertraging tot stand komt (Senge, 1990). In het voorbeeld in Box 5 koppelt de adviseur enkele defensieve strategieën terug aan de directeur uit het voorbeeld. Ook het hoofd P&O is aanwezig. Eerst worden de defensieve strategieën geactiveerd. Later (met vertraging) komt nader onderzoek op gang.

Box 5.

Adviseur: Tijdens de afgelopen vergadering zag ik dat jullie geneigd zijn lastige zaken onbespreekbaar te maken. Daarvoor hebben jullie heel effectieve strategieën. Ik noem die de humorstrategie en de relatieveerstrategie. Als het spannend wordt of persoonlijk, is er steeds wel iemand die óf een grap maakt en de aandacht afleidt óf zegt dat het eigenlijk niet zo erg is.

Hoofd P&O (lachend): dat betekent dat jij geen Limbograppen meer mag maken.

Beiden lachen.

Adviseur: Dit is wat ik bedoel met de humorstrategie. Het werkt heel goed, zoals je ziet.

Directeur: Nou, ik vind dat je nu overdrijft hoor.

De adviseur gaat hier niet verder op in. Twee weken later komt de directeur zelf terug op de feedback en wil er toch nog eens over doorpraten.

Opvallend is dat de meeste bijdragen over interventies zich richten op de aanpak en de techniek. Echter, hier gaat de vergelijking op met leidinggevendend die ongeacht de gekozen veranderaanpak in de dagelijkse interacties veranderprocessen gaande houden of doen stagneren. Op dezelfde wijze komt de invloed van de adviseur op het (de)blokkeren van processen in (dagelijkse) interacties tot stand. En dan blijkt dat adviseurs net als hun opdrachtgevers gemakkelijk een eenzijdig beheersingsmodel hanteren, waarmee zij onbewust veranderprocessen helpen blokkeren. Typische voorbeelden zijn:

- overtuigen dat men ander gedrag zou moeten vertonen (en daarmee een S-O-definitie van relaties tonen);
- defensieve strategieën confronteren als ‘onjuist’ of ‘ongewenst’ (en ze daarmee juist activeren);
- de eigen toegevoegde waarde (aan)tonen met (onmiddellijke) antwoorden, analyses en oplossingen (en daarmee bijdragen aan het toedekken van dieperliggende en onbespreekbare problemen).

Ongeacht de gekozen interventieaanpak draagt de adviseur hier in de interactie bij aan stagnerende veranderprocessen. Het risico van *distancing*, het zichzelf buiten de problematiek plaatsen, is voor de adviseur mogelijk nog groter dan voor de leidinggevende. Een kenmerk van circulaire patronen en defensieve routines is echter dat zij geen rekening houden met grenzen van organisaties. De adviseur kan dus gemakkelijk onderdeel worden van (stagnerende) processen. Voorbeelden van circulaire patronen waarin de adviseur een rol speelt:

- de adviseur is actief (neemt initiatief), participanten zijn passief; of
- de adviseur geeft feedback, participanten wachten af en nemen afstand (‘dat is een interessante analyse’).

Als de adviseur wil helpen om stagnerende patronen te deblokkeren, is het van belang dat hij zelf laat zien los te kunnen komen van een beheersingsmodel en interactie te stimuleren die is gebaseerd op valide informatie, vrije keuzes en persoonlijke verantwoordelijkheid (Model II van Argyris). Dit is misschien wel de grootste uitdaging voor de adviseur die wil bijdragen aan het deblokkeren van

veranderprocessen: de ander helpen leren door eerst zelf te leren. Enkele behulpzame inzichten voor de adviseur.

- wees bereid tot echte openheid ('Ik voel me hier onzeker over'. 'Ik merk dat ik nu geneigd ben mijn toegevoegde waarde te bewijzen');
- nodig openlijk uit tot het delen van valide informatie en laat ruimte voor vrije keuze (bijvoorbeeld door de leidinggevende te vragen of men ook 'nee' mag zeggen tegen een voorstel);
- benoem informatie die niet valide is ('Wat je zegt lijkt niet overeen te komen met wat je denkt en voelt, klopt dat?');
- confronteer inconsistentie neutraal ('wat je zegt en doet is niet consistent'), presenteer consistente alternatieven gelijkwaardig ('óf je zegt dat je wilt veranderen en toont consistent gedrag, óf je accepteert de huidige realiteit – iedere optie is akkoord') en nodig uit bewuste keuzes te maken opdat men zich persoonlijk verantwoordelijk kan voelen;
- accepteer defensieve strategieën als een natuurlijke reactie op iets dat defensief maakt. Benoem defensiviteit en stimuleer onderzoek daarvan: 'heb je het gevoel je nu te moeten verdedigen? Waardoor heb je dat gevoel?'

Juist als veranderprocessen maar niet van de grond komen en keer op keer stagneren, loont het de moeite op zoek te gaan naar stagnerende patronen en de rol van leidinggevenden daarin. En voor de adviseur geldt: vanaf het eerste gesprek is onderzoek van de eigen rol misschien wel net zo belangrijk.

Literatuur

- Ardon, A.J. – *Veranderen spiegelen aan anderen*. – Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2002
- Ardon, A.J., A.A. de Waal – Prestatiemanagement in de praktijk; de slaag- en faalfactoren. In: *Kwaliteit in Bedrijf*. – Amsterdam : Koggeschip vakbladen, mei 2002
- Argyris, C. – *Overcoming organizational defenses*. – Boston : Allyn and Bacon, 1992
- Argyris, C. – Verbal comment. – In: W. Duron en G. de Cock – *Theorie en praktijk van C. Argyris, Deel I: Individuele leermodellen en organisationele leersystemen*. – Leuven : Katholieke Universiteit Leuven, 1980
- Boonstra, J.J. – *Lopen over water*. – Amsterdam : Vossiuspers, 2002
- Boonstra, J. (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning*. – West Sussex : John Wiley & Sons, 2004
- Boonstra, J.J. – *Lopen over water*. – Amsterdam : Vossiuspers, 2002
- Caluwé, L. de, H. Vermaak – *Leren veranderen. Een handboek voor de verandkundige*. – Alphen aan den Rijn : Samsom, 1999
- Campbell D., T. Coldicott, K. Kinsella – *Systemic work with organizations, A new model for managers and change agents*. – Systemic thinking and practice series. – Londen : Karnac Books, 1994

- Dongen, van, H.J., W.A.M. de Laat, A.J.J.A. Maas – *Een kwestie van verschil.* – Delft : Eburon, 1996
- Drukker, E.L. – Action Science-die Wissenschaft von der Action. – In: O. Donnenberg (ed.) – *Action Learning.* – Stuttgart : Klett-Cotta, 1999
- Drukker, E.L., F. Verhaaren – Adviseren is een voortdurende intake (part 1). – In: *Management Consultant Magazine* (2002) 5/6, p. 36-39
- Drukker, E.L., F. Verhaaren – Adviseren is een voortdurende intake (part 2). – In: *Management Consultant Magazine* (2002) 7/8, p. 36-39
- Holland Consulting Group – *Duurzaam veranderen.* – Schoonhoven : Academic Service, 2005
- Hosking, D.M. – Change Works – A critical construction. – In: J.J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning.* – John Wiley & Sons, Ltd, 2004
- Koot, W., I. Sabelis – *Over-Leven aan de top. Topmanagers in complexe tijden.* – Utrecht : Lemma, 2000
- Man, H. de – Defensief gedrag in organisaties doorbreken. – In: *M&O. Tijdschrift voor Management & Organisatie* (2003) 2, p. 5-16
- McCaughan N., B. Palmer – *Systems thinking for harassed managers.* – Systemic thinking and practice series. – Londen : Karnac Books, 1994
- Moeskops, O. – Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen. – In: *M&O. Tijdschrift voor Management & Organisatie* (2004) p. 26-47
- Mourier, P., M. Smith – *Conquering Organizational Change.* – Atlanta : CEP Press, 2001
- Senge, P.M. – *The fifth discipline.* – Londen : Random House, 1990
- Smit, R. – Vernieuwing van organisaties loopt spaak. – In: *Het Financieele Dagblad* (25 februari 2005)
- Weick, K.E., R. E. Quinn – Organizational change and development. – In: *Annual Review of Psychology* 50 (February 1999). P. 361-386
- Wierdsma, A. – *Co-creatie van verandering.* – Delft : Eburon, 1999
- Wierdsma, A. – Beyond Implementation. – In: J.J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning.* – John Wiley & Sons, Ltd, 2004
- Werkman, R.A., J.J. Boonstra, en W.J.L. Elving – Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen. Patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties. – In: *M&O* 59 (2005) 5, p. 5-29
- Werkman, R.A. – *Werelden van verschil. Hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren.* – dissertatie. – Amsterdam : Universiteit van Amsterdam, 2006