Verandering op heterdaad

Naar een sterker verband tussen veranderkennis en -kunde



Rede uitgesproken door
prof. dr. Woody van Olffen

Tilburg University

Understanding Society

Woody van Olffen (Weert, 1969) is hoogleraar Organisatieverandering en –ontwikkeling aan de TIAS School for Business and Society van Tilburg University. Hij is daar sinds april 2013 academisch directeur van het MSc. programma *Master of Management and Organisation* (MMO).

Van Olffen studeerde in 1993 (cum laude) af als bedrijfseconoom aan de Universiteit Maastricht. Hij promoveerde in 1999 aan dezelfde universiteit en was er vervolgens nog acht jaar werkzaam als universitair docent op het vakgebied organisatieverandering. Tussen 2007 en 2013 was hij als hoofddocent strategie en organisatie verbonden aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Sinds 2011 is hij bovendien part-time werkzaam in de praktijk als senior academic associate/ senior adviseur bij AMI consultancy (*www.ami-consultancy.com*) in Maastricht en Den Haag. Hij richt zich daar op de begeleiding van organisatieverandering en op talent-ontwikkeling. Van Olffen is ook persoonlijk en professioneel coach, in het bijzonder van veranderleiders.

Zijn wetenschappelijk onderzoek heeft zich gericht op een breed veld van organisatieonderwerpen, zoals teamsamenstelling, organisatiecommitment, rechtvaardigheid en locatiekeuze. Zijn wetenschappelijke co-creaties zijn gepubliceerd in internationale tijdschriften als *Academy of Management Journal, Organization Science, Strategic Management Journal* en *Journal of Applied Psychology*. Een rode draad in zijn academische werk is zijn belangstelling voor verander- en ontwikkelingsprocessen in individuen, groepen en organisaties. Zijn huidige onderzoek richt zich op het meten en volgen van (complexe) organisatieveranderingen.

Naast zijn werk houdt hij zich bezig met vrouw en kinderen, wandelen, hardlopen, skiën, lezen, bier, boeddhisme en Zen meditatie.

Verandering op heterdaad

Naar een sterker verband tussen veranderkennis en -kunde

Rede

In verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van Hoogleraar Organisatieverandering en -ontwikkeling aan de TIAS School for Business and Society van Tilburg University op 9 mei 2014 door Woody van Olffen

Life is not a problem to be solved. It is a mystery to be lived.
(Kierkegaard)

© Woody van Olffen, 2014
ISBN: 978-94-6167-186-8

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

www.tilburguniversity.edu/nl

Mijnheer de Rector Magnificus, leden van het College van Bestuur, geachte hoogleraren, collega's en studenten.
Zeer gewaardeerde familie, vrienden en toehoorders.
Dames en heren.

Inleiding

Ik mag graag geloven dat het feit dat ik hier nu sta geen toeval is. Dat wil zeggen: qua positie min of meer wel maar qua inhoud zeker niet. Het vakgebied organisatieverandering en –ontwikkeling (O&O) is mij namelijk persoonlijk dierbaar en ik wil graag beginnen met u duidelijk te maken waarom.

De Griekse dichter Archilochus (ca. 680-645 BC) onderscheidde twee menstypen. Vossen enerzijds en egels anderzijds. "De vos weet vele dingen", zo stelde Archilochus, "maar de egel weet één groot ding". De filosoof Isaiah Berlin (1909 – 1997) heeft dat onderscheid later gebruikt om schrijvers en denkers te rubriceren (Berlin, 1966). Egels beschouwen de wereld vanuit één dominant idee en proberen alles daarmee in overeenstemming te brengen. Vossen zoeken en combineren vele ideeën en ervaringen en pretenderen geen integratie. In mijn eigen interpretatie van dit idee zijn egels diep- en doorgravers op hun favoriete idee of deeltheorie met heel veel aandacht voor detail. Vossen daarentegen hebben een groot territorium waarin ze gebruiken en combineren wat hen uitkomt. Het werk van egels leidt daardoor tot verdiepende kennis, het werk van vossen tot verbreding. Ik ben wetenschappelijk meer een vos dan een egel en dat is een gemengd genoegen. Van de ene kant ervaar ik grote opwinding bij het doen van veel verschillende dingen met veel verschillende mensen en zie daarin geen kwaad. Aan de andere kant is de institutionele beloningsstructuur in de academische wereld de laatste 15 jaar sterk in het nadeel van vossen veranderd. De *highroad* naar groot wetenschappelijk succes is nog steeds: specialisatie. Graaf je dus diep in, voeg in die diepte iets toe en werk je 'paper voor paper' binnen in de steeds kleiner wordende kring van superspecialisten. Zij lezen en kennen elkaars papers al in een vroeg stadium en dat vergroot weer de kansen in het review-proces. Werk je –zoals een vos doet- meer in de breedte, dan ben je in veel kringen een passant. Eén tactiek om als vos uiteindelijk tóch te publiceren is er daarom op gericht je aan goeie egels te verbinden. En dat heb ik gedaan. Erg goeie egels, zelfs. Ik ben dan ook blij enkelen van hen vandaag in dit gezelschap weer te treffen en ik hoop dat jullie me de kwalificatie vergeven: het is als een oprecht bewonderend compliment bedoeld. Echte specialisatie heb ikzelf in mijn loopbaan totnutoe namelijk nooit lang volgehouden. Als ik de hoofdlijnen van een probleemgebied denk te doorgronden en mijn bijdrage heb geformuleerd, wil ik weer verder en moet ik echt moeite doen om 'bij de les te blijven'.

Ik wil in deze oratie een poging doen om de aantrekkingskracht van dit wetenschappelijk 'leven in de breedte' voor u te schetsen, waarbij duidelijk zal worden dat ook een vos er niet aan ontkomt te kiezen, al was het maar om van tijd tot tijd een goed en publiceerbaar punt te kunnen maken.

Het terrein van de organisatiekunde is een vossenspeeltuin. Als derdejaars student bedrijfseconomie werd ik meteen en definitief voor dit vakgebied gewonnen door het boek *Images of Organization* (1986, 2006) van Gareth Morgan – volgens mij een vos *par excellence*. In dit boek laat Morgan zien dat organisaties *tegelijkertijd* ondermeer rationele machines én culturele systemen én machtsinstrumenten én open systemen én politieke arena's én broedplaatsen van verandering én psychische constructen zijn. Ik verslond het boek en was verkocht. Wat een rijkdom, wat een veelheid aan perspectieven. Fantastisch. Na een uitermate leerzaam 'egel-intermezzo' als promovendus werd ik in Maastricht gevraagd om een vak organisatieverandering op te zetten. Opnieuw overkwam mij het gevoel van de 'intellectuele snoepwinkel'. Ook in dit meer specialistische vakgebied viel héél veel te weten vanuit héél veel verschillende perspectieven maar nu met een focus op hoe verandering in organisaties eruitziet, verklaard en wellicht gestuurd kan worden. In dit vakgebied ben ik intellectueel blijven hangen en bijna al mijn onderzoek draagt sindsdien een aspect van verandering of ontwikkeling in zich. Dat was nauwelijks een keuze, maar kan -zeker achteraf- wel als rode draad in mijn activiteiten worden herkend.

Ik denk dat mijn fascinatie voor verandering en ontwikkeling een heel persoonlijke basis heeft. Mezelf op de divan leggend zou je kunnen zeggen: *I love change, because I hate it*. Oftewel: ik heb er een haat-liefde verhouding mee. Belangrijke veranderingen in mijn persoonlijke omstandigheden wekken bij mij ook altijd zowel fascinatie en aantrekkingskracht als angst en vermijding. Het nieuwe is vaak verleidelijk; het oude meestal vertrouwd en comfortabel. Veranderen vereist daarom vaak een *leap of faith* – een vertrouwenssprongetje- dwars door de onzekerheid héén. Ik vind het interessant te bestuderen wat daarvoor nodig is en hoe het uitpakt. Wat ik ook fascinerend vind, is de vervolgvraag of je veranderen kunt *leren*; er *beter* in kunt worden. En of er dus bepaalde kwaliteiten zijn die je in staat stellen om een betere veranderaar te worden. Op het persoonlijke vlak heb ik er bijvoorbeeld baat bij gehad om (op verschillende manieren) te werken aan wat tegenwoordig *mindfulness* heet. Door mijn gedachten en emoties rond een (persoonlijke) verandering niet langer te bevechten maar ze niet-oordelend te verwelkomen als integraal onderdeel van wie ik ben, hebben ze allengs iets minder de neiging gekregen mij te ontregelen. De angst of kramp hoeft zijn erkenning dan niet meer drammerig op te eisen en dat geeft vaak ruimte en rust. Dit leren zijn 'als een stok in de rivier'- zoals de boeddhistische traditie het zo fraai noemt - is een levenslang

proces. Het is een voorbeeld van een kwaliteit – aandacht, vertraging, 'slow time'- die ook organisatieleden behulpzaam kan zijn bij leiding geven in veranderende omstandigheden.

Vooraf nog even wat punten als 'bijsluiter' bij dit betoog. Ten eerste hanteer ik een brede definitie van organisatieverandering als 'een verschil over de tijd in vorm, aard of toestand van een organisatie-entiteit' (Van de Ven en Poole, 1995, p. 512). Zo'n entiteit kan de organisatie als geheel zijn, maar ook onderdelen ervan, zoals afdelingen, teams of zelfs individuele managers of werknemers. Anderzijds kan zij ook organisatieverzamelingen omvatten zoals regio's of bedrijfstakken. Ten tweede iets over mijn toon. Je kunt op verschillende wijzen over wetenschappelijke zaken praten. Ik kies er hier voor dit op hopelijk toegankelijke wijze voor een breed publiek te doen. Tegelijk zal ik proberen één en ander zo ingewikkeld te maken dat ook de geleerdere geesten onder u het kunnen volgen. Ten derde een ethisch punt. Hoewel wetenschap als procedure van kennisvermeerdering zo waardenvrij mogelijk moet zijn, geldt dat nooit voor de doelstelling of implicaties ervan. Die weerspiegelen altijd onze waarden. Ik voel mij onderdeel van de humanistische traditie. Dat wil zeggen dat ik in onderzoek én onderwijs beoog zinvolle bijdragen te leveren aan discussies met het doel het functioneren van organisaties óók te verbeteren als plaatsen waar mensen worden erkend en gestimuleerd in hun menselijke behoeften aan respect, groei, autonomie en sociale verbinding. Mij dunkt dat dat moreel nastrevenswaardig is. Het recente verleden (de crisis) heeft genoegzaam aangetoond dat het veronachtzamen van deze waarden ten faveure van egoïstisch en kortzichtig winstbejag uiteindelijk door de samenleving duur wordt betaald. Dit moet en kan anders. Ik ben geen hoogleraar geworden om de volgende generatie misbruikers (m/v) op te leiden[1]. Management en leiderschap vanuit dit humanistische perspectief leidt bovendien gewoon aantoonbaar tot betere bedrijfsresultaten[2], mocht u daarvoor vrezen.

---

[1] Uitbuitend, misbruikend, denigrerend en destructief –kortweg: hufterig- leiderschapsgedrag kost de samenleving miljarden - nog los van de enorme persoonlijke ellende die het veroorzaakt. Ik ken het helaas uit eerste en tweede hand. Het zou een plaats in het Wetboek van Strafrecht verdienen. Leest allen de uitstekend wetenschappelijk onderbouwde werkjes "The No Asshole Rule" en "Good boss, bad boss" van mijn persoonlijke favoriet, Stanford professor Robert Sutton (2007a; 2007b; 2010)! Zie zijn blog op http://bobsutton.typepad.com/my_weblog/. Durf je te onderzoeken of je zelf (onbewust) een hufterige leidinggevende bent? Doe de test op http://electricpulp.com/guykawasaki/arse/ !! Zo ja: werk eraan – er is hoop en velen gingen u voor. Blijf investeren in 'gedragshygiëne' op het werk. Tolereer geen hufters – *nooit* - hoeveel ze uw organisatie op korte termijn ook lijken op te leveren. Uiteindelijk vernietigen ze veel meer in termen van goodwill, binding, passie en menselijke waardigheid. Zie ook Casciaro & Souza Lobo (2005).

[2] Professioneel niet-routinematig werk wordt bewezen effectiever en creatiever uitgevoerd wanneer inhoud en context van het werk (inclusief het leiderschap) onze inherente behoefte aan autonnomie, competentie en sociale verbinding voedt. Eén en ander is geformaliseerd binnen Ryan en Deci's (2000) self-determination theory (zie http://www.selfdeterminationtheory.org/). Het boek *Drive- the surprising thruth about what motivates us* (2010) van Daniel Pink bevat een populaire en zeer leesbare weergave van dit gedachtengoed.

Omdat ik mij dus slecht kan beperken wil ik in deze rede opnieuw een aantal dingen bereiken. Ten eerste wil ik wil u een indruk geven van de fascinerende rijkdom van het thema waaraan ik mijn hart heb verpand. Ik doe dat door u mee te nemen op een duikvlucht door de literatuur over verandering en het veranderen van individuele organisaties. Ik laat het veranderen van groepen organisaties als in sectoren of bedrijfstakken buiten beschouwing, hoewel daarop *grosso modo* dezelfde principes van toepassing zijn. Links en rechts stel ik vragen die mijns inziens beantwoord zouden moeten worden in de hoop ook uw nieuwsgierigheid te wekken. Gedurende deze duikvlucht zal onze rol veranderen van afstandelijke passieve, beschouwer van verandering 'op afstand' naar een actieve deelnemer aan het veranderproces. Totdat we de verandering bijna *in real time* op de hielen zitten. Gaandeweg hoop ik te laten zien dat er een kloof bestaat tussen de ontwikkelde veranderkennis vanuit de academie en de veranderkundige praktijk. Ik duid die kloof en schets recente trends tot toenadering. Op dat punt aangekomen wil ik u laten zien welke bijdrage ikzelf in de komende jaren hoop te leveren aan een sterker verband tussen veranderkennis en -kunde. Die voorgenomen bijdrage is zowel van theoretische als van methodologische aard.

Verandering 'uit de verte': waar komt het vandáán?

Om te beginnen is het goed ons te realiseren dat organisaties niet zijn gemaakt om te veranderen. Om een goed of dienst efficiënt en betrouwbaar te produceren en aan de man te brengen is een stabiel werkende organisatie nodig. Organisaties en hun klanten zijn in beginsel gebaat bij stabiliteit, betrouwbaarheid, aansprakelijkheid en voorspelbaarheid. Niet bij verandering dus. Dat levert maar onrust, onvoorspelbaarheid en inefficiëntie: allemaal zaken die we door regels, afspraken, voorschriften, procedures, garanties, contracten, taakomschrijvingen – kortom: organisatie- proberen te bestrijden. Dit wordt nog versterkt door onze menselijke voorkeur voor de rust van stabiliteit en de afkeer of zelfs angst voor het onbekende die verandering met zich meebrengt. Ook organisaties zijn meesttijds echte gewoontedieren die doen wat ze nu eenmaal gewend zijn. Tenslotte is de *status quo* vaak ook een evenwicht van *belangen* in de organisatie. Een evenwicht dat wordt bewaakt door politieke spelletjes van personen of groepjes personen ('coalities'). Al deze krachten tezamen maken organisaties 'traag' in de betekenis van: 'lastig in beweging te brengen'. Ze vertonen een natuurlijke 'weerstand' tegen verandering. Hoe dergelijke systemen dan tóch veranderen –want dat doen ze- is mijn terrein van studie.

Dat terrein - het vakgebied organisatieverandering en -ontwikkeling (O&O) - is enorm breed. Algemeen gesteld valt het in twee blokken uiteen: de veranderkennis en de veranderkunde. Het corpus van de organisatieveranderkennis is een bonte verzameling sociaal-wetenschappelijke inzichten die beschrijft, verklaart en toetst *waarom* en onder welke omstandigheden organisaties hun activiteiten veranderen. De houding is hier zeer afstandelijk. De onderzoeker probeert vanuit een punt ver buiten het gewoel 'grip' te krijgen op wat er zich afspeelt in en tussen organisaties en dit te 'vangen' in theoretische modellen die vervolgens kunnen worden getoetst. Van de Ven en Poole (1995) hebben getracht vanuit dit 'verre' perspectief de herkomst van verandering te herleiden tot vier typische bronnen of 'motoren' zoals zij het noemen, te weten: concurrentie, conflict, consensus en regulering. Bij de *concurrentiemotor* werkt verandering als een geleidelijk evolutionair proces waarbij voortdurend nieuwe ideeën en werkwijzen in de organisatie worden geïntroduceerd die vervolgens in concurrentie met elkaar 'overleven' of niet. Nieuwe zaken die binnen de organisatie als 'goed', 'ethisch', 'passend' of 'werkzaam' worden aangemerkt maken een hoge kans op acceptatie. Zo niet, dan worden ze vroeg of laat verworpen. Zo kunnen mensen in organisaties al experimenterend bijvoorbeeld betere manieren van samenwerking ontdekken en ook nieuwe producten worden zo ook vaak 'tastenderwijs' ontwikkeld. Verandering volgens de *conflictmotor* daarentegen wordt opgewekt door belangentegenstellingen en inherente spanningen. Politieke processen zoals lobbyen en coalitievorming rond belangrijke thema's zorgen voor een voortdurende

onrust waarbij tegenstellingen niet worden opgeheven maar slechts tijdelijk bestanden ('syntheses') vormen, die vervolgens opnieuw worden uitgedaagd. Wat wordt gedaan of gedacht is louter een afspiegeling van het geldende bestand tussen de krachten van dat moment. De machtsverhoudingen en effectieve omgang met conflict bepalen in dit zogenaamde dialectische proces of geleidelijke verandering tot stand komt of dat het door de machtigste partij actief wordt onderdrukt. In het laatste geval bouwt de spanning zich echter evengoed op, hetgeen vroeg of laat tot erupties en revolutionaire omwentelingen kan leiden[3]. Bij de *consensusmotor* wordt bewust energie geïnvesteerd om de organisatie gericht van A naar B te bewegen, bijvoorbeeld naar aanleiding van een crisis. Dit is een doelgericht ('teleologisch') proces dat langs de weg van afstemming en overreding probeert te zorgen dat belangrijke spelers 'meebewegen' in de gewenste richting. Planmatige verandertrajecten en strategische herpositioneringen worden door deze motor gedreven en geconstrueerd. Het Nederlandse 'poldermodel' is er groot mee geworden. Ten slotte kan verandering gedreven worden door *regulering*. Regels, routines en procedures bepalen dan welke stappen in welke volgorde al dan niet genomen moeten worden. Die regels en routines kunnen geleidelijk aangeleerd zijn of door externe partijen –bijvoorbeeld de wetgever- worden opgelegd. Soms volgen organisaties[4] ze uit opportunisme of onzekerheid, waardoor managementmodes en hypes oplaaien en weer doven. Voorbeelden hiervan zijn *business process reengineering*, kwaliteitscirkels en *lean management*. Het op brede schaal adopteren van nieuwe routines zonder aandacht voor lokale omstandigheden kan tot grote problemen leiden.

Vanuit de verte bezien valt op, dat veranderingen in organisaties dus zowel van buitenaf als van binnenuit kunnen worden opgeroepen. Alsof de organisatie op de maat van twee tamboers tegelijk beweegt. Wetgeving, regulering of nieuwe concurrenten met nieuwe producten zijn voorbeelden van zulke 'externe tamboers' die tot aanpassing en verandering oproepen. Maar van binnenuit wordt ook vernieuwd door innovaties, experimenten, toevallige ontdekkingen, fouten, politiek gemanoeuvreer en gerichte veranderprogramma's. Overal in de organisatie kan een verandering beginnen en ook weer eindigen. Zowel aan de top als op de werkvloer doen we soms dingen anders dan tevoren. Plotseling of geleidelijk. In het groot of in het klein. Bewust, onbewust of zelfs per ongeluk. Gestuurd, gedwongen of op eigen houtje. Tijdelijk of permanent. Totdat het ritme weer verandert.

---

3 De 'onrust' in een partij als de PVV, bijvoorbeeld, wordt ondermeer in stand gehouden door de voortdurende spanning tussen autocratisch leiderschap en 'vrij gekozen', autonome kamerleden. In het beste geval is er een -telkens tijdelijk- bestand waarbij het inherente conflict wordt onderdrukt – niet opgelost.

4 Ik doe vaak alsof 'de organisatie' een individu is dat keuzes maakt, beslist et cetera. Uiteraard is dat niet zo. Afhankelijk van de context en het theoretisch perspectief wordt hieronder het collectief verstaan of de bestuurlijke top – het management.

Verandering 'langs de lijn': van *'hoe verandert het'* naar 'hoe *doe* je het?'.

Hoe overzichtelijk voorgaande uiteenzetting over verandermotoren ook klinkt, in de praktijk blijft daar meestal weinig van over. Dit komt doordat bij de meeste veranderprocessen meerdere 'motoren' tegelijkertijd werkzaam zijn. Vanuit de 'analytische verte' lijkt de woelige zee daardoor nog redelijk overzichtelijk; van dichtbij lijkt het alle kanten tegelijk op te bewegen. Daar kwam de academisch geschoolde verandergeleerde in mij al snel achter toen ik mij actief met veranderingen in de praktijk ging bezighouden. Zelden ontkomt een veranderinitiatief bijvoorbeeld aan het *simultaan* omgaan met verschillende belangen, onverwachte 'uitvindingen' of hardnekkige bestaande routines. Het werk van de veranderaars in de praktijk wordt daarmee uiterst onvoorspelbaar, maar ook- zo is mijn persoonlijke overtuiging – zeer interessant. Naast de opgeroepen verwarring helpt de 'theorie' mij namelijk wel degelijk om beter te begrijpen wat er in een gegeven situatie aan de hand is en *hoe* onze interventies precies werken[5]. "Niets zo praktisch als een goede theorie", dus, om Karl Weick maar weer eens te citeren. Veel werk in het begeleiden van organisatieverandering in de procestraditie komt er bijvoorbeeld feitelijk op neer om organisaties effectiever te helpen worden in het omgaan met hun competenties onder veranderende omstandigheden. Ze moeten- met andere woorden- geholpen worden te *leren*. Daarvoor moeten bestaande regels en gewoonten kritisch worden bevraagd (doorbreken van regulatie), andere manieren van werken worden onderzocht en aangeleerd (versterken van regulatie). Experimenteren moet worden aangemoedigd en onproductief conservatisme moet worden doorbroken (competitiemotor versterken). Het aangaan van constructief conflict moeten worden aangeleerd door openheid over en erkenning van belangen (conflictmotor versterken). Een duidelijke en breed gedragen visie moet worden ontwikkeld om duidelijk te maken wáár het heengaat en om iedereen daarvoor - liefst intrinsiek- te mobiliseren (consensusmotor versterken). Zoals blijkt uit deze vrij willekeurige opsomming richten interventies zich idealiter op een mix van ander gedrag, andere opvattingen en andere emoties, van anders doen, denken en voelen. Tot zover kan de theorie ons ook in de praktijk nog aardig helpen inschatten wat er aan de hand is en wat er nodig is. Maar over hoe je dat vervolgens praktisch *voor elkaar krijgt* is helaas opvallend weinig systematisch onderzoek beschikbaar. En dit brengt ons bij het tweede blok – de veranderkunde- die zich richt zich op de praktische vraag hoe verandering

[5] Ik ben er dus van overtuigd dat mijn theoretische bagage mij heeft geholpen om snel in de advieswereld mijn weg te vinden. Het hielp mij snel te begrijpen waar het in bestaande interventies van mijn veel ervarener praktijk-collega's in wezen om ging en vanuit dat begrip kon ik gaandeweg ook zélf praktische bijdrages leveren. Uiteraard met vallen en opstaan: ook in deze verandering speelde (en speelt) (willen en durven) leren als altijd een cruciale rol. Wat ook hielp was mijn ervaring met personal coaching. Het helpen van mensen in het omgaan met nieuwe, veranderende omstandigheden komt namelijk in grote lijnen op hetzelfde neer. Mijn ervaringen op beide vlakken zijn neergelegd in twee professionele publicaties in samenwerking met mijn consultancy-collega's: Anders DOEN (2012) en ENGAGE! (2014).

in een specifieke organisatie in een wenselijke richting kan worden beïnvloed en gestuurd.

De kloof en toenadering tussen veranderingskennis en -kunde.

De omgang met kennis is in de veranderkunde eerder pragmatisch van aard; zij staat hier niet ten dienste van groter begrip maar van een praktisch doel: het uitvoeren van effectieve veranderinterventies. Helaas echter, heeft dit tot nu toe nauwelijks geleid tot opbouw van systematische academische kennis *over* die concrete interventies. Dit komt doordat de werelden van theorievorming en praktijkinterventies, van kennis en kunde, in het algemeen helaas zéér ver van elkaar verwijderd zijn[6]. Hierdoor circuleert veel kennis ófwel in de wereld van het onderzoek ófwel in de wereld van de praktijk. Zo kan het gebeuren dat een academisch tijdschrift als *Academy of Management Annals* pas in 2011 een groot review artikel (Bartunek, Balogun en Do, 2011) publiceert over zogenaamde grootschalige interventies (*large scale interventions*), een veranderaanpak die in het praktijkcircuit als ruim 20 jaar groeiende is. Het is voor veel praktijkbeoefenaren een vreemde gewaarwording om academische veranderonderzoekers tegen te komen die niet weten wat interventies als *Open Space*, *Appreciative Inquiry* of *World Café* behelsen. Omgekeerd vinden belangrijke academische inzichten op het gebied van bijvoorbeeld teamsamenstelling, organisatieleren of kennisdeling maar mondjesmaat hun weg van academie naar de praktijk, terwijl ze soms betrekkelijk eenvoudig om te zetten zijn in interventies waarmee naar hartenlust kan worden geëxperimenteerd en geleerd[7].

Eén oorzaak van deze kloof is gelegen in het verschil qua type kennis dat aan gene zijde wordt geproduceerd. *Grosso modo* produceert de ene kant grote aantallen academische artikelen die ons vertellen *welke* factoren belangrijke invloed hebben op verandering. Kortweg, het WAT van de verandering. De andere kant brengt een eindeloze reeks praktijkhandleidingen en stappenplannen voort, gericht op HOE verandering tot stand kan worden gebracht. Hierdoor richt de ene kant zich hoofdzakelijk op vragen rond de ingrediënten en hun onderlinge verhouding en de andere zijde op de bereiding. Maar dat communiceert niet zo lekker. Het is alsof een chemicus met een kok over erwtensoep praat. De chemicus beschrijft de erwtensoep als een mengsel van water, vet, eiwitten en vezels, dat wil zeggen: hij kent de ingrediënten tot op grondstofniveau. Een recept –laat staan een lekkere soep- is echter iets anders dan een lijstje ingrediënten. Wat dus ontbreekt is een bereidingsinstructie: éérst dit, dan dat, even wachten, dan dát.

---

6 Zie ook Van der Zouwen (2011: 21) die opmerkt "There appears to be a big gap between organizational research and the daily practice of the 'change professionals'"

7 Een interessante studie naar de 'interpenetratie' van beide werelden zou kunnen zijn, om te zien hoeveel veranderwetenschappers naar een praktisch fasemodel als dat van Kotter (1996) verwijzen en omgekeerd hoe vaak het klassieke veranderwetenschappelijke artikel van Van de Ven en Poole (1995) in veranderkundig werk opduikt.

Zo is het ook met verandertheorie en veranderkunde. Wéten wat van belang is, is zelden voldoende om die factoren ook nuttig te mobiliseren. De kennis is vaak niet *actionable*, zogezegd. Daarvoor is 'bereidingskennis' nodig en die ontstaat alleen in de praktijk. Door te doen, te experimenteren en te leren. Zo kan de veranderanalyticus bijvoorbeeld opmerken dat voor het formuleren van een nieuwe visie het onderlinge wantrouwen tussen twee politieke facties (1) verandering in de weg staat en (2) dient te worden opgeheven. *Hoe* dat voor elkaar te krijgen vereist echter *proces*kennis, die in de veranderpraktijk wel bestaat (men doet 'het' gewoon) maar die zelden is geformaliseerd, vastgelegd en in verschillende vormen is getoetst. De organisatiewetenschap over dergelijke concrete veranderinterventies staat dus nog in de kinderschoenen. Zij is om tal van redenen eenzijdig gericht geraakt op het produceren van steeds gedetailleerdere ingrediëntenkennis ten koste van bereidingskennis. Eén mogelijke reden is dat veel chemici zelden of nooit in de keuken komen. Het is voor hen daardoor vaak lastig om aan het eind van hun paper duidelijke managementimplicaties te geven. Veel academische tijdschriften vragen hier echter expliciet om, omdat ze graag 'praktijkrelevantie' willen hebben. Maar het blijft een wrede opdracht voor dergelijke 'chemici' om te beschrijven hoe de soep *gemaakt* moet worden[8]. En omgekeerd weten de koks zélf zelden in detail waaróm de soep zo lekker geurt, kleurt en smaakt[9].

Een veelbelovende en vrij directe manier waarop deze impasse tussen de wereld van veranderkennis en -kunde duurzaam kan worden doorbroken is het gezamenlijk ondernemen door academici en practici van zogenaamd *ontwerpgericht* onderzoek[10] (zie bijvoorbeeld Jelinek, Romme, Boland, 2008; Romme en Endenburg, 2006). Dergelijk onderzoek komt uit de wereld van engineering, waarbij men gericht zoekt naar het creëren van een oplossing – een prototype- voor een concreet technisch probleem. Zo ontwikkelen ingenieurs middels onderzoek en experiment bijvoorbeeld een werktuig dat aan bepaalde vooraf vastgestelde specificaties moet voldoen. Toegepast op organisatiekunde kunnen we op deze wijze middels onderzoek en specificaties oplossingen construeren voor bijvoorbeeld projectsamenwerking, conflictbeheersing, leiderschapsontwikkeling, diversificatie etcetera. Analoog hieraan zou ook een veranderinterventie opgevat kunnen

---

8 Een studie naar de *actionability* van genoemde managementimplicaties bij wetenschappelijke artikelen zou kunnen vaststellen of deze inderdaad hoger is bij auteursteams waarin praktijkmensen zijn opgenomen.

9 Ik zag ooit opnames van een masterclass coaching, waarbij een mastercoach 'live' een cliënt hielp om grip te krijgen op een voor haar lastige blokkade. Een in het publiek aanwezige psychotherapeutisch onderzoeker werd gevraagd wat hij had gezien, waarop deze minutieus verslag deed van alle verschillende micro-vaardigheden uit de literatuur die hij de coach had zien uitvoeren, zoals erkennen, onthullen, empathie tonen, uitdagen, etcetera. Toen de coach daarop om een reactie werd gevraagd was het even stil voor hij aarzelend zei: *yeah, I guess that's what I did*. De *analytische* weergave van zijn 'bereiding' zei hem weinig of niets.

10 Dank aan mijn toenmalige afstudeerbegeleider, thans hoogleraar aan de Technische Universiteit Eindhoven, Sjoerd Romme, voor zijn introductie in ontwerpdenken dat mij op deze ideeën bracht.

worden als een te construeren 'ontwerp', een prototype dat iets tot stand moet brengen (bijvoorbeeld: meer draagvlak creëren voor een nieuwe werkwijze) en aan een aantal eisen moet voldoen. Vervolgens worden alle bestaande kennis en lokale inzichten te berde gebracht om het prototype vorm te geven. Hiermee wordt tevens een theoretische basis gelegd voor de verwachte werking ervan. Die verwachte werking is echter nog slechts hypothetisch van aard. Pas door het herhaald testen en vergelijken van *meerdere* prototype-interventies wordt duidelijk of het veronderstelde mechanisme valide is. Ik zie dus veel in veranderkunde als ontwerpwetenschap met een concreet doel omdat het ons beter in staat zou kunnen stellen de werelden van veranderkennis en veranderkunde bij elkaar te brengen. Wat hiervoor tenminste nodig is, is dus die nauwere samenwerking én vervolgens systematisch vergelijkingsonderzoek van de interventies. Want een werkende interventie is mooi, maar onze verklaring waaróm het werkt wint pas aan zeggingskracht wanneer dezelfde én variaties van interventies onder verschillende omstandigheden getest zijn. Net zoals bij nieuwe medicijnen. Met andere woorden: wat in een klassiek artikel het sluitstuk van een analyse is – de zogenaamde management implicaties- zou het startpunt kunnen zijn van wat je zou kunnen noemen 'tactisch management'. Hiervoor zou een formeel platform in de vorm van een apart, nieuw tijdschrift – zoiets als een *Journal of Tactical Management* - heel nuttig kunnen zijn. Een dergelijk tijdschrift zou zich kunnen toeleggen op het entameren van onderzoek naar zogenaamde 'management tactics', dat wil zeggen naar praktijk en theorie van het HOE in opvolging van het WAT.

Naast die voorzichtige eerste samenwerking tussen theorie en praktijk in ontwerpgericht onderzoek, zijn er gelukkig meer redenen om voorzichtig optimistisch te zijn over de geschetste toenadering, althans van de zijde van de veranderwetenschap. Dat heeft te maken met een aantal belangrijke nieuwe ontwikkelingen in het onderzoek naar organisatieveranderingen die haar wel dichter in de buurt brengen van het beter beantwoorden van 'hoe-vragen'.

Verandering van dichtbij: praktijken- en procesonderzoek

Veranderacademici hebben de bestaande kloof tussen WAT en HOE van hun kant inmiddels duidelijk erkend. In de woorden van Poole en Van de Ven (2004: 5): "Er is een grote behoefte om de implicaties van verandertheorie voor de praktijk van organisatieverandering [...] uit te werken". En 7 jaar later (Van de Ven en Sun, 2011: 71): "belangrijk voor toekomstig onderzoek is te bewegen van onderzoek naar organisatieverandering naar een contingentietheorie van implementatie". Ook deze auteurs roepen dus op tot het type tactisch managementonderzoek dat ik hierboven ook al schetste. Dat is bemoedigend, temeer omdat recentelijk in de academische bedrijfskunde de belangstelling groeit voor hoe zaken zich van moment tot moment *ontwikkelen* in plaats van hoe ze 'zijn'. Ik zie een viertal ontwikkelingen en ontwikkelingsgebieden die elkaar min of meer voeden en versterken.

De eerste en meest brede is de zogenaamde *practice-turn* in de sociale wetenschappen (Schatzki, 2001), een beweging die zich richt op bestudering van de concrete dagelijkse actie en hoe die betekenis krijgt en ontleent aan anderen, in het bijzonder de maatschappij als geheel. Niet voor niets heet een belangrijk vroeg werk in deze traditie "De praktijk van het dagelijks leven" (*The practice of everyday life*, De Certeau, 1984). Toegepast op organisaties richt men de aandacht dan op concrete, vaste *praktijken* die mensen alleen of gezamenlijk uitvoeren – bijvoorbeeld nieuwe collega's aannemen, kwaliteit controleren, - maar ook hoe ze die praktijken al doende aanpassen en veranderen (Smets, Morris en Greenwood, 2012). Zo is wat er uiteindelijk waarneembaar van moment tot moment in organisaties gebeurt – de zogenaamde *praxis*- een resultante van enerzijds het bestaan van een set afgesproken vaste praktijken (de aanname van nieuwkomers - het 'ostensieve' aspect) plus de concrete dagelijkse uitvoering daarvan (het inhuren van Henk - het 'performatieve' aspect) (Feldman en Pentland, 2003). Deze sociologische traditie heeft recentelijk ook bijvoorbeeld het strategie-onderzoek bereikt in wat nu 'strategy-as-practice' is gaan heten (Johnson, Langley, Melin en Whittington, 2007; Vaara en Whittington, 2012). Lange tijd was ook strategie onderzoek in essentie beperkt tot het door middel van theorie en empirisch onderzoek *begrijpen* van de relatieve kracht en zwaktes van ondernemingen, bijvoorbeeld op basis van hun positie in de markt of hun innovatieve vermogens. Strategievorming en -implementatie werden ook wel onderzocht, maar nog steeds op een vrij afstandelijke wijze, gericht –opnieuw- op begrip van hoe het werkt. Pas recentelijk is men gaan onderzoeken hoe strategie echt 'tot stand komt' via de gewone dagelijkse activiteiten die mensen in bedrijven ondernemen en die al dan niet uitmonden in iets wat we een 'koers', 'richting' of 'strategie' zouden kunnen noemen.

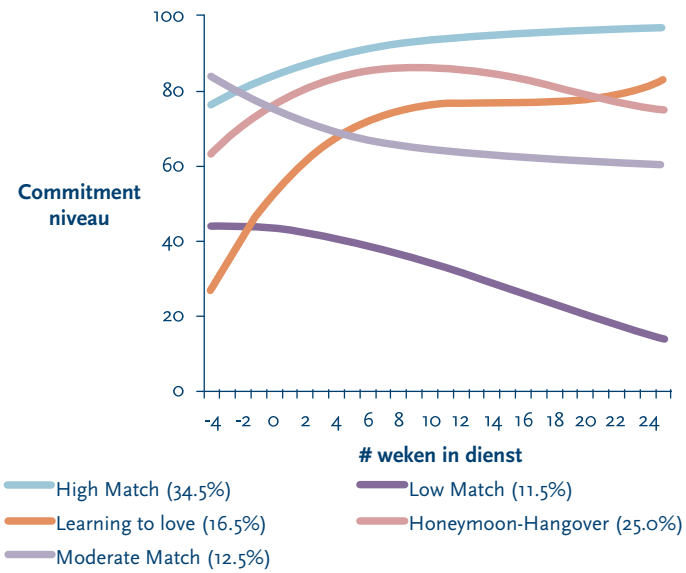
Strategie wordt dan dus niet opgevat als een *uitkomst* maar als een brede verzameling *activiteiten*: 'strategizing'of 'strategiseren', met een slecht Nederlands woord. "Strategie doen", dus. Het doel is niet alleen om managers te helpen in hun strategisch begrip, maar vooral in hun strategische praktijken (Johnson et al., 2011). Men bestudeert daarom ook hier concrete *praxis*, dat wil zeggen hoe organisaties praktijken en tools zoals SWOT analyse, planning, missie-statements, hei-dagen van dag tot dag concreet uitvoeren.

De tweede parallelle ontwikkeling vindt plaats in de evolutionaire organisatiebenadering (Nelson en Winter, 1982; Aldrich en Ruef, 2006). In dergelijk onderzoek worden organisaties opgevat als bundeltjes zogenaamde 'routines': min of meer stabiele, aangeleerde manieren van collectief denken en doen (Felin en Foss, 2009). De aanwezige mix en kwaliteit van die routines bepalen waar organisaties toe in staat zijn, dat wil zeggen wat hun vermogens (*capabilities*) zijn. Bijvoorbeeld: nieuwe producten ontwikkelen of fusies aangaan[11]. Om hun inzicht hierin verder te vergroten is men in deze traditie recentelijk op zoek gegaan naar de zogenaamde 'micro-funderingen' van dergelijke routines. Dat wil zeggen: naar de verklaring van dergelijke routines zélf, ondermeer door te kijken naar (leer)processen die tot de opbouw van die vermogens leiden (Salvato, 2009; Felin, Foss, Heimeriks en Madsen, 2012). Het bewust vormgeven van die leerprocessen zélf – bijvoorbeeld om ze te verbeteren- is vervolgens weer op te vatten als een aangeleerde vaardigheid. Onderzoekers in deze traditie leveren casuïstische bijdrages ten aanzien van hoe een leerproces bijvoorbeeld effectief kan worden *ingericht*. Dat is potentieel zeer praktijkrelevant omdat het de verlangde hoe-kennis levert. Het zou echter nog enorm aan zeggingskracht, actionability en validiteit winnen wanneer die implicaties zélf ook vervolgens grootschalig vergelijkenderwijs worden onderzocht. In een *Journal of Tactical Managment* zou ik er ruim baan voor maken!

De derde recente onderzoeksbeweging is die naar procesonderzoek; ook wel 'temporeel onderzoek' genoemd (Langley, Smallman, Tsoukas en van de Ven, 2013; Tsoukas en Chia, 2002). Hier kiest men expliciet voor het bestuderen niet van hoe dingen *zijn*, maar van hoe ze ontstaan, veranderen en wellicht verdwijnen. Er is erkenning, kortom, van het feit dat de meeste zaken geen 'tijdloze' staat kennen, maar inherent veranderlijke fenomenen zijn, die zich in de tijd 'ontvouwen', bijvoorbeeld door fases gaan, of transformeren. Om ze te begrijpen moet ik weten op welk punt in de tijd ik ze waarneem en door welke factoren ze in welke fase beïnvloed worden. Het klassieke voorbeeld is de vraag: "hoeveel dorst hebt u gemiddeld ?". Dat is uiteraard in belangrijke mate afhankelijk van hoelang het

[11] Ook 'gepland veranderen' is op te vatten als een organisatievermogen dat is opgebouwd uit een samenhangende set routines. In die zin is het het implementatie-onderdeel (de 'hoe-kennis') van een grotere zogenaamde 'dynamic capability', d.w.z. het algemene vermogen tot aanpassen, leren en ontwikkelen.

geleden is dat ik gedronken heb, wat en hoeveel ik gegeten heb etcetera, kortom: dorst is een *historisch* begrip dat een dynamisch verloop kent en nauwelijks vanuit één punt in de tijd te begrijpen valt. Processonderzoekers stellen daarom dat de dingen niet in zichzelf bestaan, maar dat ze "zijn wat ze doen" (Resher, 1986). 'Dingen' worden zo 'activiteiten'. We bestuderen dan dus niet 'organisa*tie*', maar 'organi*seren*', niet leider*schap* maar 'leiding *geven*', niet 'conflict' maar 'conflic*teren*' en niet 'organisatie*binding*' maar 'aan de organisatie *gebonden raken*'. Dat laatste hebben mijn collega's Solinger, Roe, Hofmans en ikzelf bijvoorbeeld onderzocht. Zie figuur 1.



Figuur 1: Verschillende (geschatte) ontwikkelpaden van commitment onder nieuwkomers. (Solinger, Van Olffen, Roe & Hofmans, 2013).

We keken daarbij onder meer naar hoe nieuwkomers in een organisatie binding met die organisatie opbouwen – of niet. De mate dus waarin ze zich betrokken voelen, goede dingen over de organisatie denken en bereid zijn zich ervoor in te spannen. Daarbij bleken niet slechts één, maar minstens 5 typische ontwikkelpaden te bestaan. Sommige mensen 'warmen langzaam op', anderen staan meteen in vuur en vlam en bij weer anderen volgt na aanvankelijke euforie een milde ontnuchtering. Het interessante van dit plaatje vind ik daarom ook, dat elk van die 5 scenario's eigenlijk een ander 'verhaal' vertelt. Dit inzicht bracht mij later op het idee dat wanneer we organisaties in plaats van individuen

vergelijken, we mogelijk vergelijkbare verschillen in scenario's zouden kunnen aantreffen in verandertrajecten. Ik kom daar straks uitgebreid op terug.

Ten vierde en tenslotte is er de toegenomen interesse in de "taligheid" van organisaties, in het belang van verhalen, gesprekken en geruchten. Hierdoor bouwen we samen van moment tot moment onze gedeelde realiteit op. Ook de leiding 'praat' met de organisatieleden via officiële memo's, toespraken, e-mail, kunst aan de muren en gewone dagelijkse conversatie. Die verhalen en conversaties ('story' en 'narrative') helpen ons om samen te begrijpen wat er precies gaande is (Grant en Marshak, 2011). Juist in veranderende organisaties gonst het daarom vaak van de verhalen en interpretaties over wie wat deed en wat dat precies betekent. Zo zijn we in de wandelgangen en bij de koffieautomaat permanent bezig samen betekenis en begrip te vormen uit en via onze conversatie ('sense *making*'). Met meer of minder succes overigens, want verschillen in toon, stijl en inhoud van de conversaties tussen leden van verschillende groepen kan net zo goed leiden tot onbegrip en stagnatie van het veranderproces (zie bijvoorbeeld Pieterse, Caniëls en Homan, 2013). Bestaande verhalen kunnen bovendien zo dominant zijn dat ze ook geen alternatieven tolereren; ze werken dan zélf een verandering tegen (Naslund en Pemer, 2012). Naast (on)begripsvorming heeft praten en verhalen vertellen ook een 'agentisch' – een beïnvloedend – effect ('sense *giving*') (Bartunek, Krim, Necochea en Humphries, 1999; Suddaby en Greenwood, 2005; Brown, Ainsworth en Grant, 2012). Als ik u zeg dat we na afloop van deze oratie "uiteraard een biertje gaan drinken", is dat meer dan een vaststelling of een intentie van mijn kant. Het zegt ten eerste iets over wie ik ben en doet een beroep op u om een biertje drinken in deze context net zo vanzelfsprekend te vinden als ik. U voelt dit appèl en gaat daardoor anders naar de receptie. Hoop ik. Mogelijk zegt het ook iets over onze relatie dat ik mij vrij voel hier een dergelijke vaststelling te doen. Hoe men over 'klanten' praat verschilt ook belangrijk tussen organisaties. Bij TIAS, bijvoorbeeld, spreekt men over 'deelnemers' in plaats van over 'studenten': een klein verschil met grote betekenis voor houding en gedrag jegens de onderwijsontvangers, zo is mij gebleken. Ook in organisatieverandering wordt taal, taalgebruik en conversatie gebruikt om betekenissen meer of minder subtiel te veranderen (Gioia & Chittipeddi, 1991; Vaara en Tienari, 2008, 2011; Sonenshein, 2010). Als veranderadviseur maar ook als wetenschapper zijn taal, gesprekken en verhalen daarom goudmijnen van informatie én mogelijk krachtige interventie middelen. Want door het moedwillig en subtiel veranderen van waarover op welke wijze wordt gesproken verandert ook de betekenis, de manier van kijken en uiteindelijk ook het gedrag (Ford, 1999; Doolin, Grant en Thomas, 2013). Ons denken, voelen, spreken en handelen vormt meesttijds een samenhangend geheel. Een verandering in het één lokt daardoor ook verschuivingen in het ander op.

Deze vier ontwikkelingen hebben gemeenschappelijk dat ze proceskennis opbouwen door de aandacht te vestigen op hoe de organisatie zichzelf van moment tot moment vormgeeft én verandert. Door routines, praktijken, praxis en de reflectie daarop door middel van gesprekken, symbolen en verhalen. De implicaties en beloftes voor veranderonderzoek in de praktijk zijn mijns inziens zonneklaar. Vanuit de praktijkbenadering zou het ook het veranderonderzoek enorm vooruit kunnen helpen wanneer we ons ook daar zouden richten op het onderzoeken van standaard veranderpraktijken (bijvoorbeeld praktijken om urgentie te verhogen) en hun dagelijkse uitvoering en effectiviteit. Het evolutionaire denken vestigt de aandacht op het effectief aan- en afleren van veranderroutines . De temporele trend wijst de weg in het nauwgezet volgen van verandertrajecten terwijl ze plaatsvinden. De discursieve benadering tenslotte wijst op de rol van verhalen en conversatie als middel om over de tijd betekenis te geven aan gegevenheden en verandering en haar te beïnvloeden. Belangrijker nog is deze groeiende academische proceskennis voor de veranderpraktijk, omdat ze ons beter in staat stelt HOE-vragen te beantwoorden. Langzaamaan kunnen veranderonderzoekers daardoor iets minder chemicus en iets meer kok worden – als ze dat willen, tenminste.
Over die koks gesproken: laten we nu even terugkeren naar de andere kant van de kloof, de veranderpraktijk, om te zien of daar ook aanknopingspunten voor een betere verbinding bestaan. Vervolgens zal ik zelf enkele plannen ontvouwen om de twee werelden vruchtbaarder bij elkaar te brengen.

Verandering van binnenuit: helpen veranderen

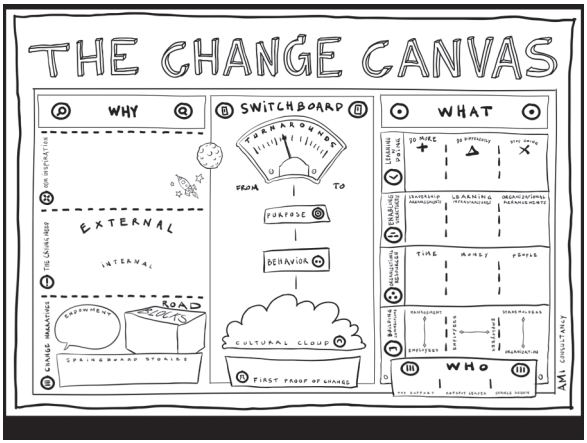
In veranderkundige handboeken zult u weinig verwijzing tegenkomen naar het type academische veranderkennis die ik zojuist kort besprak. Doen ze dat wel, dan wordt toon en inhoud al snel erg abstract. Veranderaars in de praktijk – managers, maar zeker veranderkundige consultants, zijn meestal pragmatici bij uitstek. Het zijn koks: ze doen wat ze denken dat nodig is op basis van een door ervaring gescherpt beoordelingsvermogen. Dat wil niet zeggen dat ze zich niet op bewezen inzichten baseren, alleen dat die inzichten zélf zelden *bewust* worden toegepast en de werking ervan zelden diep doorgrond. Dat is voor de praktijk ook niet (altijd) noodzakelijk [12]. Chemici zullen ze dus nooit worden. Ook het onbewust toepassen van goede theorie en kennis kan echter zeer praktisch zijn. Ontwikkelen wat wérkt leidt dus per definitie tot ontwikkelen wat klópt[13].

---

[12] Al kan het best nuttig zijn om een klant iets beter te kunnen uitleggen hoe een interventie precies werkt. Sommige –wat empirisch-rationeler ingestelde- klanten hebben daar behoefte aan.

[13] Een beetje zoals in de Fokke en Sukke cartoon waarbij de éne geleerde, bewonderend kijkend naar een setje borrelende vloeistoffen, tegen de andere zegt: '*zeer indrukwekkend, collega; maar werkt het ook in theorie…?*'.

En dat gebeurt dus ook. In sommige praktijkinstrumenten zijn aspecten van de vier denkrichtingen al in de aanpak verwerkt, meestal zonder dit expliciet te vermelden. Laat ik één voorbeeld geven uit een veranderpraktijk die ikzelf van dichtbij ken. Collega's Visser en Maas van het Maastrichts-Haagse AMI Consultancy ontwikkelden een praktisch hulpmiddel om organisaties in beweging te zetten, het zogeheten Change Canvas (zie figuur 2).



Figuur 2: Het Change Canvas © AMI Consultancy Maastricht/Den Haag (Van Olffen, Maas en Visser, 2014)

Naar analogie van het bekende Business Canvas dat helpt om gestructureerd na te denken over de inrichting van een nieuwe onderneming of plan, helpt het Change Canvas om tijdig en systematisch na te denken over belangrijke aspecten of ingrediënten van een verandertraject. Hoewel het dus in strikte zin geen wetenschappelijk model is, herbergt het impliciet een groot aantal wetenschappelijke veranderinzichten onder meer op het gebied van goalsetting, storytelling, sociaal constructionisme, emotie-theorie, de theorie van gepland gedrag, sociale beïnvloedingstheorie, motivatietheorie en sociale en humanistische psychologie. Deze reeks inzichten overziend kon ik met een verandertheoretische blik zelfs nog wat lacunes in het canvas dichten en het links en rechts aanvullen.

Waarmee ik maar wil zeggen dat veranderonderzoekers geïnteresseerd in HOE-vragen in gesprek met praktijkmensen al heel veel grondstoffen voor theoriebouw (WAT-kennis) kunnen aantreffen in de bewezen interventies van de praktijk. Maar dan moeten de praktijk en die interventies uiteraard wel eerst systematisch beschreven, geclassificeerd

en vergeleken worden. Dat is echt een grote onderzoeksuitdaging voor de toekomst.

Veranderonderzoekers kunnen in de praktijk veel leren als ze - na de soep te hebben geproefd- vandaaruit naar de ingrediënten en de chemie leren kijken. Van het HOE naar het WAT, dus. Zo hielp het Canvas –een praktijkhulpmiddel- mij om mijn procesbegrip van verandering –ook theoretisch- te verdiepen[14]. Ik zoek graag naar de essentie van een interventie om op die manier de echte werkzame bestanddelen van de specifieke interventie-vorm op te graven. Wat is nu de kern? Welke eenvoudige principes gaan schuil achter het woud aan interventies? Zo kwam ik tot de theoretische propositie dat een essentieel 'werkzaam bestanddeel' in heel veel verander- en ontwikkelinterventies feitelijk gelegen is in het vergroten van het 'collectieve bewustzijn' in de organisatie. Dat klinkt esoterisch, maar is het niet. Ik bedoel daarmee gewoon een verdiept begrip van en waardering voor ieders positie, perspectief en bijdrage. Dit collectieve bewustzijn heeft dus zowel een informatieve als een sociaal-emotionele kant. Voor wat betreft de informatieve kant, weten we door interventies gericht op transparantie - op openheid en informatie-uitwisseling - beter wie wat bij te dragen heeft, welke kennis en vaardigheden waar in de organisatie en daarbuiten al aanwezig zijn en wie dus van wie kan leren[15]. Maar ook welke kennis ontbreekt en waar dus scholingsbehoeftes zijn. In verandertrajecten helpen open gesprekken met externe partijen (bijvoorbeeld in een zogenaamd 'World Café' (Brown, 2002)) op deze manier aan dieper begrip van wat er precies speelt en welke ideeën er leven om hiermee –eventueel in co-creatie mét die partijen- om te gaan. Minstens zo belangrijk echter is de sociaal-emotionele kant van vergroot collectief bewustzijn. Het gaat dan om interventies die zorgen voor een klimaat van psychologische veiligheid (Edmondson, 1999) en *empowerment* waarin men informatie wil en durft uit te wisselen. Waar niet alleen *begrip* is voor wat een ander te bieden heeft (het weten), maar ook echt *waardering* voor die verschillen bestaat. Dit vergroot niet alleen de mogelijkheden, maar ook de *wil* tot productieve samenwerking. Alle interventies die –op welke manier dan ook- gericht zijn op het versterken van verbindingen – zowel cognitief als sociaal-emotioneel- vergroten op deze manier het collectief bewustzijn en daarmee het leer-en aanpassingsvermogen van de organisatie. Het helpt ze simpelweg veranderen. In een dergelijke organisatie

[14] In mijn coachingspraktijk ('mensen helpen ontwikkelen') gebeurde overigens hetzelfde. Er is namelijk een zeer interessante parallel tussen wat ik hier het vergroten van het 'collectieve bewustzijn' noem en wat in de Rogeriaanse therapieliteratuur 'freedom of movement' (Rogers, 1951; 1961; 1980) wordt genoemd. Carl Rogers leidde ook een drietal basiscondities – de zogenaamde 'core conditions' – áf voor de relatie tussen therapeut en cliënt, die, indien aanwezig, vooruitgang van de cliënt verzekeren, nl. onvoorwaardelijke acceptatie, empatisch begrip en 'echtheid'(congruity) bij de therapeut. Dergelijke 'core conditions' zouden ook voor organsiatieontwikkeling moeten kunnen worden afgeleid. Ik ga ze zoeken.

[15] Zie hiervoor enerzijds de academische literatuur op het gebied van 'transactive memory systems' (Veltokorpi, 2008;) en anderzijds practische consultingethodes zoals 'riverdiagrams' (Parcell en Collison, 2009) of een tool als OrgMapper (http://orgmapper.com) die in kaart brengen welke kennis waar en bij wie aanwezig is.

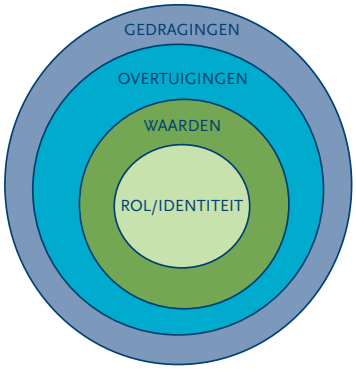
komt groei en ontwikkeling op vele vlakken vermoedelijk sterker tot bloei. Het is niet voor niets dus, dat zowel in wetenschappelijk onderzoek (Longenecker, Neubert en Fink, 2007) als praktijkhandboeken (bijvoorbeeld Kotter, 1996) het vergroten en intensiveren van communicatieve verbindingen in organisaties, bijvoorbeeld door empowerment, authentiek leiderschap, teamwork en interpersoonlijke vaardighedentraining - altijd weer figureren als de belangrijkste ingrediënten voor succesvolle verandering[16]. Wie wil helpen veranderen richtte zich dus (ondermeer) op vergroting , versterking en verdieping van verbindingen. Ziedaar een 'first principle', een praktijkinstructie en een wetenschappelijke verantwoording in één.

Het Canvas voorbeeld laat zien hoe omgang met een practisch HOE-instrument – het Canvas – bij mij leidde tot eerste ideeën voor de beantwoording van een academische 'WAT' vraag, namelijk de noodzakelijke *algemene* condities voor productieve verandering en ontwikkeling in organisaties. Meedoen en meedenken van academische onderzoekers in de veranderpraktijk is hiervoor dus cruciaal. Observatie en generalisatie van werkzame interventies kan ons zo helpen om betere, echte *tactische theorie* over verandering (het HOE) te ontwikkelen. Maar die observatie en dus ons begrip van verandering en interventies kan nog aanzienlijk worden verbeterd als we in staat zouden zijn verandering in organisaties nog nauwkeuriger te meten en op de voet te volgen, te beschrijven en te classificeren. Daarvoor moeten we echter eerst een stapje terug zetten om veranderingen eerst echt goed te beschrijven. Aan mijn ideeën en onderzoeksplannen voor deze eerste stap wil ik daarom het laatste deel van mijn betoog wijden.

Verandering op heterdaad: een gedragsscenario-benadering

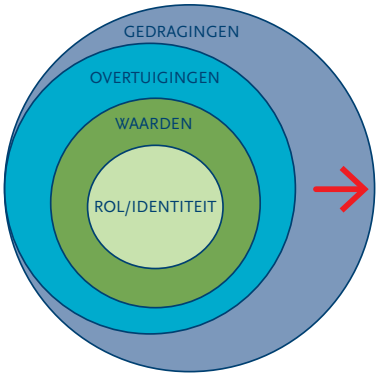
In het eerste deel van mijn betoog heb ik laten zien dat er vier verschillende mechanismen te onderscheiden zijn *waardoor* organisaties veranderen. Over *wat* er dan precies verandert zijn deze theorieën echter zelden expliciet. Impliciet gaat het altijd om een mengsel van identiteit, attitudes ('houding'), waarden, gedachten en gedragingen. Zie figuur 3a.

[16] Volgens management goeroe Tom Peters (*http://www.youtube.com/watch?v=xrN55gq0q68&sns=em*) is de belangrijkste vraag om werkgeverbetrokkenheid te vergroten: *what do you think?* Een even eenvoudig als voor veel managers nog lastig op te volgen advies, kennelijk. Uiteraard is deze vraag ook leidend in het vergroten van collectief bewustzijn door verbinden zoals ik dat hier omschrijf.



Figuur 3a : Model veranderdiepte

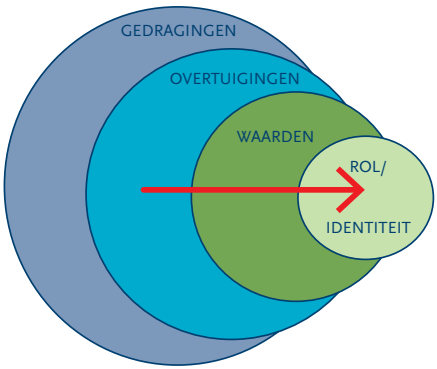
Als we ons even beperken tot geplande veranderingen, dan kan het doel van de verandering qua diepte variëren. Zo zijn er oppervlakkige, technische aanpassingen in het functioneren van de organisatie, zoals de introductie van nieuwe werksystemen of herlocatie van activiteiten, waarbij hooguit wat eenvoudige gedragsaanpassing nodig is. Interventies zijn dan puur gericht op training in de omgang met bijvoorbeeld een nieuw softwarepakket of je weg vinden op een nieuwe locatie. Het gedrag verschuift, maar onderliggende overtuigingen en waarden blijven ongewijzigd. Zie figuur 3b.



Figuur 3b: Een oppervlakkige verandering (gedragsverschuiving)

In het andere uiterste, bij echt diepgaande transformatie, verandert zelfs de rol, identiteit en het zelfbeeld van de mensen die in de organisatie werkzaam zijn (Bartunek en Moch, 1987; Clark, Gioia, Ketchen en Thomas, 2010). Zo'n verandering – bijvoorbeeld van

produktgericht naar klantgericht werken- gaat dieper dan alleen maar anders handelen: om duurzaam te zijn vraagt het een echte houdingswijziging van organisatieleden. Hun rol en identiteit verschuift ook. Idealiter dienen dus ook waarden en overtuigingen te verschuiven om het gedrag echt duurzaam anders te maken. Wanneer ons gedrag, overtuigingen en zelfbeeld ('identiteit') namelijk (tijdelijk) niet goed overeenkomen ontstaat volgens de zelf-justificatie theorie (Festinger, 1957; Cooper, 2007) een emotionele spanning ('dissonantie'). Deze zet ons aan tot correctie van één van de elementen. We streven er dus naar om die zaken met elkaar in overeenstemming te brengen. In geplande verandering moet dit proces begeleid worden in de richting van waarden aanpassing ('cultuurverandering') om te voorkomen dat bijvoorbeeld naar verloop van tijd de gedragswijziging gewoon weer 'terugrolt' om weer in overeenstemming te raken met oude, onveranderde waarden en overtuigingen. Zie figuur 3c.



Figuur 3c: Een diepgaandere verandering (transformatie)

Hoe diep de verandering ook is, de vraag dringt zich nu op, op welk niveau we de voortgang van geplande veranderingen het beste in kaart kunnen brengen. In de consultancy- en coachingspraktijk heb ik geleerd dat het het beste is om verandering primair te meten op het niveau van concreet *gedrag*. Een oude wijsheid stelt: "weten en (toch) niet doen, is hetzelfde als niet weten"[17]. Met andere woorden: als verandering beperkt blijft tot anders denken en anders voelen – hoe belangrijk ook voor de duurzaamheid en de interventiediepte- dan verandert er voor de organisatie feitelijk niets. Ik wil daarom voorstellen om de temporele beschrijving en bestudering van organisatieverandering eens vanuit een pure pragmatische gedragsoptiek te benaderen. Ook in de adviespraktijk met het Canvas-instrument dagen we organisaties die verandering overwegen ook altijd expliciet uit om hun visie voor die andere toekomst om te zetten in concrete

[17] Dank aan AMI collega Chris Wigboldus die deze wijsheid aan mijn doorgaf.

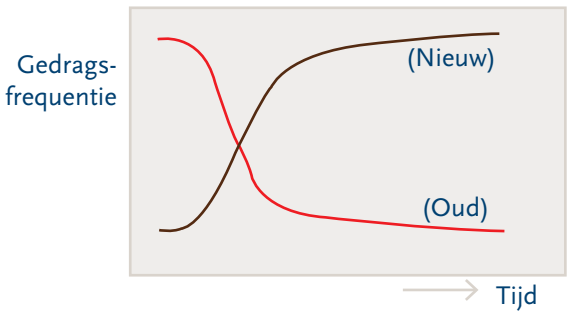
gedragsomslagen: wat gaan we in de nieuwe visie *meer* doen, wat gaan we *niet meer* doen en wat gaan we *anders* doen? Doen, doen, doen, dus. Wanneer onder elkaar in dialoog echte overeenstemming ontstaat over hoe het oude en nieuwe gedrag er precies uitziet levert dit in potentie een concreet meetinstrument op, waarmee gevolgd kan worden of de voorgestane verandering daadwerkelijk –in gedrag!- plaatsvindt of niet: je doet het of je doet het (nog) niet. In de populaire verandermanagementliteratuur circuleert het mythische getal van 70% mislukte verandertrajecten. Bij kritische beschouwing van herkomst en onderbouwing van dit cijfer, blijft er echter niets van over (Hughes, 2011). De waarheid lijkt eerder, dat we het succespercentage op dit moment eenvoudigweg niet weten. Een goed meetinstrument voor de effectiviteit van de gewenste omslagen op gedragsniveau zou ook hierin eindelijk de noodzakelijke helderheid kunnen brengen.

Dat meetinstrument voor gedragsomslagen is nu voorhanden. Zoals ik eerder liet zien heb ik samen met collega's Roe en Solinger in Maastricht al een instrument –genaamd LOCUST- ontwikkeld om commitment over de tijd te meten. Hiertoe beantwoordden 72 nieuwkomers in organisaties via een internettool wekelijks een kort aantal vragen over hun gevoelde binding aan die nieuwe organisatie. Dit instrument zou in principe net zo goed in plaats van gevoelde binding die concrete gedragsomslagen over de tijd kunnen volgen. Maar daarvoor moest het wel een forse verbeterslag ondergaan. Samen met AMI Consultancy en de Rotterdamse serious game-ontwikkelaar RANJ is nu een prototype van dit nieuwe instrument ontwikkeld dat zowel commitment als gedragsomslagen over de tijd kan volgen. De webtool LOCUST van destijds is nu een *app* en heet En-Gager[18]. En-Gager is ontwikkeld om mensen in teams, projectgroepen of afdelingen zeer regelmatig –bijvoorbeeld wekelijks- te vragen naar aspecten van hun onderlinge samenwerking die zij zélf vooraf samen als belangrijk hebben aangemerkt. We hebben bewust gekozen voor samenwerking met game-ontwikkelaars omdat zij als geen ander in staat zijn om door toevoeging van spelelementen de motivatie van deelnemers om te *blijven* meedoen hoog kunnen houden. Dat is immers cruciaal in langdurig temporeel onderzoek en een veelgehoorde klacht bij onderzoekers: proefpersonen haken af als er te langdurig en te vaak een beroep op hen wordt gedaan. Toevoeging van gaming-elementen aan een wetenschappelijk onderzoeksinstrument is innovatief, maar ook spannend en nu al controversieel. Het roept namelijk vragen op over de betrouwbaarheid en validiteit van de verzamelde gegevens. Reden waarom Solinger en ikzelf inmiddels ook apart onderzoek hebben opgestart naar de consequenties van het opnemen van gaming-elementen in (temporele) onderzoeksmethoden [19]. Hoe het ook zij, doordat deelnemers regelmatig via de *app* feedback met elkaar delen ontstaat voor iedereen een *real time* beeld van

[18] Zie *http://www.youtube.com/watch?v=oX3VnZahlIA* voor een presentatie van En-Gager.

[19] Collega Omar Solinger heeft voor dit specifieke doel inmiddels een VENI subsidie verkregen.

belangrijk gedrag en sentimenten in hun groep die normaal misschien veel minder goed zichtbaar zouden zijn. Op basis van dat beeld kan men vervolgens gericht en tijdig met elkaar in gesprek gaan om eventuele blokkades op te heffen. Toegepast op de besproken gedragsomslagen kan EnGager dus in principe óók zichtbaar maken hoe het staat met de voortgang van de geplande organisatieverandering. Het kan de verandering – met andere woorden – 'op heterdaad' zien en volgen. Bijna in *real time*. Als mensen in een speelse *app* regelmatig kort en snel hun gedrag bijhouden, kunnen we grafiekjes gaan maken van bijvoorbeeld de frequentie van áán te leren gedragingen versus de frequentie van áf te leren gedragingen. Als het één gemiddeld toeneemt en het andere neemt gemiddeld af, dan zou je van een geslaagde verandering kunnen spreken (zie figuur 4). Organisatieleden laten dan dus het 'ene gedrag los' en pakken tegelijkertijd 'het andere beet'. Een beetje alsof je zoals Tarzan van liaan naar liaan zwaait. We hebben ons theoretische model dan ook het 'Tarzan model van organisatiegedragsverandering' genoemd. Overigens betekent dat ook dat Tarzan – net als een organisatie – wel eens even 'tussen hemel en aarde hangt' en geen 'grip' heeft: het oude gedrag blijkt weerbarstig en het nieuwe lastig aan te leren en vol te houden. Voor veel organisaties in transitie waarschijnlijk een bekend gevoel, evenals voor iedereen die zijn eigen gedrag wel eens heeft proberen te veranderen, bijvoorbeeld door 'gezonder' te proberen te gaan leven.



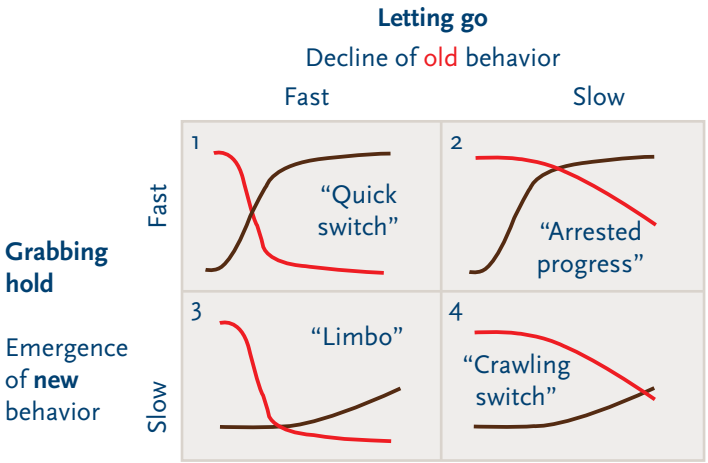
Figuur 4: Het Tarzan model van organisatiegedragsverandering (Van Olffen en Solinger, 2014)

Wetende op welk gedrag we sturen zijn we ook in staat zeer gerichte interventies te bedenken en uit te voeren die het oude gedrag ontmoedigen en het nieuwe ondersteunen. Enigszins chargerend gesteld ontwikkelen we een heuse mix van groeps- en gedragstherapie voor organisaties gericht op het collectief maken van de gewenste 'draai'.

Tot zover voorlopig even de conceptuele en de metingen-kant van de zaak, waarover uiteraard op zichzelf al heel wat valt te debatteren. Maar hoe zit het met de te verwachte

uitkomsten? Welke *patronen* in aan- en aflerend gedrag zullen we vermoedelijk gaan aantreffen?

Eerder liet ik u de commitmentpatronen van nieuwkomers zien. Duidelijk was daar, dat echt niet zomaar alles mogelijk was. De 72 gemeten patronen clusterden namelijk in een vijftal 'families', die dus eigenlijk vijf verschillende 'aanpassingsverhalen' vertellen. Zou het bij organisatieverandering ook zo kunnen werken? Bestaan daar óók 'typische ontwikkelingen' of 'dominante scenario's' ? Laten we eens eenvoudig beginnen en veronderstellen dat er bij het aanleren van nieuw gedrag en het afleren van oud gedrag in organisaties twee mogelijkheden zijn: het gaat snel óf het gaat langzaam. Dat betekent dat we in principe 4 extreme standaard veranderscenario's zouden kunnen onderscheiden, die weergegeven zijn in figuur 5.



Figuur 5: Organisatieveranderscenario's (Van Olffen & Solinger, 2014)

In het eerste scenario linksboven laat men het oude gedrag snel los en wordt het nieuwe snel aangeleerd: er is sprake van een snelle omschakeling (*quick switch scenario*). De reden voor zo'n snelle draai kan zijn dat het oude gedrag al lange tijd duidelijk tekort schiet en dat het alternatief voor velen duidelijk en aantrekkelijk is. Technische modernisering van werkmethoden, zoals een overgang naar Het Nieuwe Werken zou een voorbeeld kunnen zijn.

In scenario 2 wordt het nieuwe gedrag wel snel opgepikt, maar blijkt het oude gedrag daarentegen hardnekkig. Hierdoor kan de voortuitgang a.g.v. het nieuwe gedrag worden

geremd (*arrested progress scenario*). Neem bijvoorbeeld een veranderprogramma gericht op vergroting van kennisdeling in een organisatie. Nieuw gedrag zoals het contacteren van andere afdelingen om daar bijvoorbeeld inspiratie op te doen is leuk en leerzaam, maar het loslaten van je eigen neiging om kennis voor jezelf te houden en niet te delen (*knowledge hoarding*) kan een stuk bedreigender en daarmee lastiger zijn. Voortgang in een veranderproject gericht op grotere kennisdeling kan er dus door vertragen.

In het derde veranderscenario wordt oud gedrag snel losgelaten, maar komt het nieuwe moeizaam tot stand. Veel snelle dereguleringsprojecten kunnen bijvoorbeeld in dit scenario terecht komen als een centrale autoriteit – bijvoorbeeld de nationale overheid- besluit niet langer sturend op te treden zónder dat op lokaal niveau al voldoende inzicht en vaardigheden bestaan om die sturing effectief over te nemen. De oude vormen en gedragingen zijn dan sneller weg dan dat het nieuwe zich kan ontwikkelen. De organisatie kan dan tijdelijk of langer 'tussen hemel en aarde' komen te hangen, vandaar de benaming *limbo scenario*. De Nederlandse gemeentes zijn gewaarschuwd.

Tenslotte kan het zo zijn dat oud gedrag lastig verdwijnt en ook het nieuwe moeilijk tot stand komt. Dit kan gemakkelijk tot een volledige stagnatie van het veranderproces leiden. Met name onder grote onzekerheid over de gepastheid van het nieuwe gedrag (en de ongepastheid van het oude) kan men grote moeite ervaren om de omschakeling te maken. Dergelijke wijdverbreide 'afwachtendheid' is dodelijk voor voortgang van de gedragsomslag, die dan ook hooguit 'sluipenderwijs' plaatsvindt (*crawling switch scenario*). In het slechtste geval eindigt dit scenario in een impasse.

Zoals duidelijk wordt uit deze schematische beschrijving van de scenario's is een belangrijke potentiele verklaringsgrond voor de verandersnelheid in elk geval ook gelegen in de inherente correlatie (C) tussen de oude en de nieuwe gedragsset. Deze kan negatief zijn als het nieuwe het oude per definitie uitsluit (C= -1) of in elk geval lastiger maakt (-1 < C < 0). Soms kan het nalaten van oud gedrag ook automatisch het nieuwe uitlokken (0<C<1). Dat is uiteraard een nastrevenswaardige situatie die misschien actief ontworpen en/of uitgelokt kan worden. In veel gevallen, echter, zullen de oude en nieuwe gedragssets in principe min of meer onafhankelijk naast elkaar kunnen bestaan. De interventie is er dan op gericht het oude te helpen verdwijnen en het nieuwe te helpen ontstaan.

Ik denk dat dit model en de bijbehorende nieuwe meetinstrumenten ons kunnen helpen om beter te gaan begrijpen langs welke wegen en processen organisatieverandering zich van moment tot moment voltrekt. Ik wil u een aantal volgende stappen schetsen om één en ander nu verder te ontwikkelen.

Ten eerste biedt inzet van instrumenten zoals En-Gager in principe de mogelijkheid om veranderingen in *real time* echt op de voet te volgen. Het Tarzan model geeft daarbij een eerste 'high level' handreiking om verandering op een relatief eenvoudige en intuïtief aantrekkelijke manier te beschrijven. Wat nu dus als eerste moet gebeuren, is het vinden van voldoende 'testing ground', dat wil zeggen: concrete verandertrajecten in organisaties die op de hier beschreven manier in kaart gebracht kunnen gaan worden. Als startpunt van dergelijke 'doormeettrajecten' moeten in de betreffende organisaties eerst brede workshops rond het Change Canvas worden georganiseerd om tot goede vertalingen te komen van de mogelijk abstracte veranderdoelstellingen in concrete, zichtbare en meetbare gedragsomslagen. Omslagen waarvan iedereen begrijpt en onderschrijft dat ze nodig zijn om de gewenste draai te maken. Die zichtbaar bewijs (*first proof*) voor verandering opleveren. Dergelijke omslagen kunnen op het niveau van de organisatie worden vastgesteld, maar moeten in elk geval worden dóórvertaald naar de directe werkomgeving waardoor ook concrete feedbackmogelijkheden op elkaars gedrag ontstaan. Hierdoor wordt de verandering niet alleen een collectief doel, maar ook een echte collectieve verantwoordelijkheid waarbij je elkaar aanspreekt én aanspreekbaar bent. (Dat zijn trouwens al twee gedragsomslagen op zichzelf...!). Vervolgens wordt de En-Gager *app* geïntroduceerd en ingericht. Dat wil zeggen: er wordt vastgesteld welke specifieke prikkels of gaming-elementen in de specifieke situatie behulpzaam zijn om te zorgen dat men intrinsiek en extrinsiek gemotiveerd is om de voortgang samen te blijven volgen. Hoe meer verschillende verandertrajecten we op deze manier kunnen volgen, hoe meer verschillende scenario's we gaan ontdekken. De praktijk levert zo de data als grondstof voor de verdere ontwikkeling van gedragsprocesscenario's.

Ten tweede dienen we het geschetste gedragsmodel aan te vullen met de subjectieve beleving van verandering door het verzamelen van heel veel concrete kwalitatieve gegevens gedurende veranderingen . Dit zou in dezelfde operatie kunnen plaatsvinden als waarbij de gedragsdata worden verzameld. Via *participant observation* en door open interviews gedurende de verandering kan een beter zicht worden verkregen op het waarom achter de verkregen gedragscurves.

Ten derde kunnen we retrospectief onderzoek doen naar de beleving van reeds afgesloten verandertrajecten. Ik zou door middel van met name *oral history* onderzoeksmethodes (Abrams, 2010; Charlton, Myers en Sharpless, 2006; Yow, 2005) willen komen tot een systematisch verhalenarchief van hoe veranderprojecten door insiders (achteraf) zijn beleefd. Wij mensen zijn immers betekenis-gevers. Alleen en onder elkaar sleutelen we voortdurend aan een kloppend 'verhaal' om betekenis te geven aan wat we ervaren. Alle gebeurtenissen worden geïnterpreteerd en krijgen hun plek binnen een gezamenlijk

geconstrueerde werkelijkheid ('enacted reality' ; zie Daft en Weick (1984) en Weick (1995)) die verklaart waarom er wát gebeurt of gebeurd is, welke intenties daar achter zitten en wat het te verwachten eindresultaat -de toekomst dus – is (zie bijvoorbeeld Kaplan en Orlikowski, 2013). In onze drang om grip te krijgen op onze situaties creëren we daarom alleen en samen gaandeweg vermoedelijk ook een 'verhaal' over het veranderavontuur. Vanuit dezelfde behoefte om veranderscenario's zoals in het Tarzan model te classificeren, kan het dus ook zeer nuttig zijn om dergelijke avonturenverhalen te 'vangen' en te zien of ook hierin 'prototypische' elementen zitten. Wellicht vinden we zo ook typische 'belevenis-scenario's' of 'scripts' in veranderverhalen. We kunnen ons daarbij de analytische vraag stellen hoeveel typische scripts er eigenlijk bestaan? Is dat aantal onbeperkt of gaan we ook hier clusters van vergelijkbare veranderverhalen ontdekken ? In de wereld van filmscriptschrijvers komt men tot slechts 10 thema's met eindeloze variaties[20]. Uiteraard gaat het de analyticus in mij er dan om die tien thema's in organisatieverandering te destilleren uit de gevangen organisatieveranderverhalen. Met een groepje enthousiaste afstudeerstudenten in Tilburg en Amsterdam werken we momenteel aan de ontwikkeling van goede interviewprotocollen – bijvoorbeeld uit de *oral history* onderzoekstraditie- die een reconstructie mogelijk maken van hoe een veranderproces er precies heeft uitgezien. Daarbij proberen we ook het louter subjectieve te ontstijgen door verschillende verhalen over hetzelfde traject systematisch te vergelijken. Door ze te vangen in tijdlijnen met gebeurtenissen. Door mensen hun ervaringen op die tijdlijnen te laten reconstrueren[21]. Methodisch vernieuwend en qua discipline een zeer interessant nieuw mengsel van journalistiek, sociale wetenschap en wat je zou kunnen noemen 'organisatie- archeologie'. Al dit onderzoek zou ik willen onderbrengen en verankeren in een 'organisatieveranderobservatorium' (Organizational Change Observatory) binnen de Business Development onderzoeksgroep van TIAS.

Het zal u inmiddels duidelijk zijn dat ik enthousiast ben over het denken over en doen van onderzoek naar processcenario's van verandering. Het is de inhoudelijke reden dat ik ben teruggekeerd in de academische wereld. Zowel theoretisch als methodisch is het braakliggend terrein. We staan nog maar aan het begin van een heus avontuur op dit vlak. Leuk, maar ook spannend en soms intimiderend, dus. Ik heb mezelf toestemming gegeven er gewoon maar mee aan de slag te gaan en roep bij deze collega's uit academia en praktijk op om deze expeditie gezamenlijk aan te gaan. Samen is zoveel beter en vooral leuker. *Let's have an adventure!*

20 Zie *http://thescriptlab.com/screenwriting/story/development/1005-top-10-central-themes-in-film*
21 Wie zijn veranderverhaal met ons wil delen is van harte welkom! Neem daartoe z.s.m. contact op met de auteur via *w.vanolffen@tias.edu*.

Dankwoord

Het bestuur van Tilburg University en de directie van de TIAS School for Business and Society bedank ik voor het in mij gestelde vertrouwen. Ik ben er trots op aan deze instelling te mogen werken. Zij herbergt een traditie én een belofte om dingen in de toekomst écht anders en vernieuwend te gaan *doen*. Ik hoop die belofte samen met alle collega's van hoog tot laag in de organisatie te kunnen gaan waarmaken.

Mijn eigen ontwikkeling tot nu toe overziend zijn er een aantal mensen die daaraan hebben bijdragen.

Als academicus heb ik een uitstekende en plezierige leerschool gehad aan de Universiteit Maastricht. Allereerst van mijn afstudeerbegeleider, Sjoerd Romme en toen van mijn promotor, Christophe Boone. Onze wegen zijn samengekomen, uiteengegaan, gescheiden en misschien weer gekruist. Aan goede bedoelingen heeft het wederzijds nooit ontbroken.

Ook een wetenschappelijk loopbaan heeft sponsoren nodig. Mensen die je op cruciale momenten een aanbod doen, aan je denken of een kans creëren waarin je een rol kan spelen. Die nieuwe avonturen initiëren. In die van mij hebben Arjen van Witteloostuijn en Robert Roe die rol gespeeld. Dank jullie wel voor het spelen van aanjager in die ontwikkelingen.

Ik geloof diep in de waarde van samenwerking en co-creatie in de wetenschap. In eerlijkheid en respectvolle omgang boven korte termijn succes – hoe lastig dat soms ook is in de toegenomen en vaak blinde drijfjacht op snelle publicaties. Gelukkig heb ik in Maastricht, Rotterdam en Tilburg kunnen samenwerken met vele mensen met wie een dergelijke relatie mogelijk bleek. Zo werd wetenschap doen vaak leuk. Ik noem David De Cremer, Anneloes Raes, Mariëlle Heijltjes, Boris Blumberg, René Olie, René Belderbos, Joeri Hofmans, Martin Carree, Sarah Horn en Koen Heimeriks. Dank voor jullie rust en geduld met mij.

Mijn collega, vriend en mede-avonturier dr. Omar Solinger van de Vrije Universiteit in Amsterdam verdient nog een speciale vermelding. Met Omar werkte ik eerst samen als zijn co-promotor en nu als collega onderzoeker (en zelfs mede-ondernemer!) op het spannende nieuwe terrein van procesmeting in organisaties. Veel van mijn ideeën – ook in deze oratie- zijn in co-creatie met hem ontstaan. Dank daarvoor!

Raymond Maas en Martijn Jong, de partners van AMI Consultancy, dank voor het aangaan van het avontuur door in een kleine organisatie ruimte te maken voor een geleerde die in de praktijk wilde doorstuderen. Alle andere AMI-collega's bedankt voor de vele leerzame momenten samen.

Pa en ma, dank voor het vanzelfsprekende geloof in mij als mijn avonturen me zelf soms teveel angst aanjagen.

Selma, voor het bieden van een liefdevolle bedding waarin ik mag uitpuffen en echt thuiskomen. Steeds opnieuw. Dank dat je telkens opnieuw door mij ontdekt wilt worden.

Mijn lieve kinderen: Fenna, Marrit en Wessel. Opgroeien is misschien wel het grootste veranderavontuur in het leven. En het houdt nooit op, moet ik erkennen. Jullie doordringen mij dagelijks van de moeite én het plezier dat bij groeien en ontwikkelen hoort. Fijn dat ik hiervan getuige en begeleider mag zijn.

Familie en vrienden. Professor van Olffen is bijna uitgepraat. Laten we dat vieren zoals we dat onder elkaar gewend zijn.

Tenslotte. Gericht en diep veranderen is spannend als het leven zelf. Het vereist wat moed en zoekt de weg vaak op de tast en blunderenderwijs in de wetenschap dat uiteindelijk alles anders kan lopen dan je denkt. Doe het toch. Het is een avontuur dat mag worden aangegaan. Lééf het mysterie. Of – in de woorden van mijn persoonlijke held, de fameuze Frans-Britse ontdekkingsreiziger Jean-Luc Picard- *Engage!*

Ik heb gezegd.

Literatuur

Abrams, L. (2010). *Oral history theory*. Routledge.

Aldrich, H. E. & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. 2e *ed., Thousand Oaks: Sage*.

Bartunek, J. M., Balogun, J., & Do, B. (2011). Considering planned change anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *The Academy of Management Annals*, *5*(1), 1-52.

Bartunek, J., Krim, R., Necochea, R., & Humphries, M. (1999). Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. *Advances in qualitative organizational research*, *2*, 37-71.

Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *23*(4), 483-500.

Berlin, I. (1966). *The Hedgehog And the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History*. Simon and Schuster.

Brown, J. (2002). *The world café: A resource guide for hosting conversations that matter*. Whole Systems Associates.

Brown, A. D., Ainsworth, S., & Grant, D. (2012). The rhetoric of institutional change. *Organization Studies*, *33*(3), 297-321.

Casciaro, T., & Lobo, M. S. (2005). Competent jerks, lovable fools, and the formation of social networks. *Harvard Business Review*, *83*(6), 92-99.

de Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Berkeley.

Charlton, T.L., L. E. Myers, & R. Sharpless (Eds.) (2006). *Handbook of oral history*. Rowman Altamira.

Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger.*Administrative Science Quarterly*, *55*(3), 397-438.

Cooper, J. (2007). *Cognitive dissonance: 50 years of a classic theory*. Sage.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

Doolin, B., Grant, D., & Thomas, R. (2013). Translating Translation and Change: Discourse-Based Approaches. *Journal of Change Management*, *13*(3), 251-265.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*,*48*(1), 94-118.

Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(2), 157-167.

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1351-1374.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford university press.

Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 480–500.

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, *12*(6), 433-448.

Grant, D., & Marshak, R. J. (2011). Toward a discourse-centered understanding of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(2), 204-235.

Hughes, M. (2011), Do 70 per cent of all change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464.

Jelinek, M. Georges L. Romme, and Richard J. Boland. (2008). Introduction to the Special Issue: Organization Studies as a Science for Design: Creating Collaborative Artifacts and Research. *Organization Studies*, *29*(3), 317-329.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). Introducing the strategy as practice perspective. In: G. Johnson, A. Langley, L. Melin e R. Whittington, *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 1-13.

Longenecker, C. O., Neubert, M. J., & Fink, L. S. (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, *50*(2), 145-155.

Morgan, G. (1986, 2006), *Images of Organization*, Sage Publications.

Näslund, L., & Pemer, F. (2012). The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human Relations*, *65*(1), 89-110.

Nelson, R., en Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press, Harvard.

Olffen, W. van (red.), Maas, R., Schrijvers, L., Schütte, C. en Visser, W. (2011). *Anders DOEN. Over verandering in actie*. Maastricht/ Den Haag: AMI Consultancy.

Olffen, W. van, Maas, R. en Visser, W. (2014). *Engage! Het veranderavontuur aangaan, volhouden en bestendigen*. Maastricht/ Den Haag: AMI Consultancy.

Olffen, W. van en Solinger, O. (2014). *The Tarzan model of organizational change: a behavioral change scenario approach*. Working paper. Organizational Change Observatory, TIAS School for business & society.

Parcell, G. en Collison, C. (2009). *No more consultants: we know more than we think*, Wiley.

Peltokorpi, V. (2008). Transactive memory systems. *Review of General Psychology*, *12*(4), 378.

Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, *25*(6), 798-818.

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (2004). Central issues in the study of change and innovation. *Handbook of organizational change and innovation*, 3-31.

Rogers, C. R. (1951). *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory*. Boston: Houghton Mifflin.

Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: a Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.

Rogers, C. R. (1980). *A Way of Being*. Boston: Houghton-Mifflin.

Romme, A. G. L., & Endenburg, G. (2006). Construction principles and design rules in the case of circular design. *Organization science*, *17*(2), 287-297.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, ***55***, 68-78.

Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled : the role of ordinary activities in the evolution of product development processes, *Organization Science*, 20 : 384-409.

Smets, M., Morris, T. I. M., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 877-904.

Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of management Review*, *10*(4), 724-736.

Solinger, O. N., van Olffen, W., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On Becoming (Un) Committed: A Taxonomy and Test of Newcomer Onboarding Scenarios. *Organization Science*, *24*(6), 1640-1661.

Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 477-512.

Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, *50*(1), 35-67.

Sutton, R. (2007a). Building the civilized workplace. *McKinsey Quarterly, 2:* 47-55.

Sutton, R. I. (2007b). *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't*. Hachette UK.

Sutton, R. (2010). *Good boss, bad boss*. Hachette UK.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, *13*(5), 567-582.

Vaara, E., & Tienari, J. (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*,*33*(4), 985-993.

Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, *22*(2), 370-390.

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, *6*(1), 285-336.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, *20*(3), 510-540.

Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *The Academy of Management Perspectives*, *25*(3), 58-74.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Yow, V. R. (2005). *Recording oral history: A guide for the humanities and social sciences*. Rowman Altamira.

Zouwen, van der, T. (2011). *Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions*. Eburon Uitgeverij BV.

Colofon

vormgeving
Beelenkamp Ontwerpers, Tilburg
foto omslag
Maurice van den Bosch
druk
PrismaPrint, Tilburg University