

Robuustheid en taaiheid

OVER DE GRENZEN TUSSEN MAAKBAARHEID EN ONVERANDERBAARHEID VAN ORGANISATIES

Voor een geplande verandering moet je uitgaan van maakbaarheid. Maar maakbaarheid kent grenzen. Die grenzen ervaren we als een verandering niet goed verloopt. In dit artikel verkennen we de grenzen aan de maakbaarheid: hoe ontstaan ze en waaruit bestaan ze? Op welke manier hebben ze hun effect in een verandering en hoe kun je er rekening mee houden? Basisuitgangspunt in het artikel is de sociaalconstructivistische visie dat mensen met elkaar hun werkelijkheid creëren en in stand houden. We beschrijven hoe in betekenisgevingsprocessen robuustheid ontstaat en in stand gehouden wordt, en hoe daardoor in een veranderingsproces taaiheid kan ontstaan. We pleiten ervoor om grenzen aan de maakbaarheid beter te begrijpen en veranderingsprocessen zo te ontwerpen dat ze aansluiten bij de aard van robuustheid van betekenisgevingsprocessen in de organisatie.

Inleiding

Geef in gedachten eens antwoord op de volgende vragen: is de wereld maakbaar? Is Nederland maakbaar? Of een ministerie? Of de afdeling Klantenservice van een warenhuis? Een reclamebureau of de medewerkers daarvan? Mocht u volmondig 'ja' geantwoord hebben op alle vragen, dan bent u een van de idealisten met een onvoorwaardelijk geloof in maakbaarheid. De kans is echter groot dat u (af en toe) antwoordde met een 'ja, maar...' of een 'nee, tenzij...'. En daarmee verwoordde u uw eigen gevoel voor de grenzen aan de maakbaarheid. Een gevoel dat we in de organisatie- en veranderekunde nog maar weinig geëxpliciteerd hebben. Om je met veranderingen bezig te houden, moet je uitgaan van de maakbaarheid der dingen. Wat valt er anders immers te veranderen? Het maakbaarheidsdenken is een belangrijk uitgangspunt, maar ook een impliciete premisse die we, omdat ze onderdeel van ons vak is, niet snel ter discussie stellen. We zitten er immers middenin. Maar grenzeloze maakbaarheid bestaat niet. Anders zou iedere verandering immers lukken. In dit artikel verkennen we hoe betekenisgevingsprocessen en daaruit voortkomende constructen grenzen aan de maakbaarheid bepalen en wat die inzichten betekenen voor verandering.



Jaap van 't Hek en Lotte van Oss

J.M. van 't Hek MCM CMC werkt als interim-manager en organisatieadviseur in Organiseatievragen. Daarnaast is hij kerndocent bij Sioo.
Drs. L. van Oss CMC werkt als organisatieadviseur, interim-manager en (team-) coach in Organiseatievragen. Daarnaast treedt zij op als gastdocent bij verschillende opleidingen.

1. Onderzoeksvraag en opzet van het artikel

In de afgelopen jaren hebben in de organisatie- en veranderkunde sociaalconstructivistische theorieën en methoden hun intrede gedaan. Verschillende auteurs beschrijven hoe traditionele organisatie-theorieën niet langer bruikbaar zijn om (alle) hedendaagse ontwikkelingen en verschijnselen van organisaties te begrijpen (Van Diest, 1997; Van Dinten, 2001; Termeer, 2001). In deze organisatiekundige visie worden organisaties gezien als sociaal-cognitieve configuraties (Van Dongen et al., 1996) waarin handelingsrepertoire van mensen en de wijze waarop zij met elkaar hun werkelijkheid en hun omgeving organiseren, centraal staan. In het sociaalconstructivistische denken is de werkelijkheid een construct dat in een sociaal veld tot stand wordt gebracht. Een organisatie is een intersubjectieve realiteit die continu door en voor haar leden, al communicerend en interacterend wordt geconstrueerd. Mensen zijn in een sociaal geconstrueerde entiteit de acteurs die hun eigen script schrijven; ze creëren in interactie met elkaar hun eigen werkelijkheid (De Moor, 1995). Als we maakbaarheid vanuit deze visie beschouwen, dan is een organisatie maakbaar door het organiserend vermogen van de organisatie en haar leden.

In veranderaanpakken wordt van dit vermogen steeds meer bewust gebruik gemaakt om verandering te realiseren (zie bijvoorbeeld Bahlmann en Meesters, 1998; Boonstra, 2004; Boonstra en De Caluwé, 2006; Homan, 2006; Voigt en Spijker, 2003). Maar wat levert deze visie aan inzichten op voor de grenzen aan de maakbaarheid? En wat betekenen deze grenzen voor interventies en veranderaanpakken?

Om deze vragen te beantwoorden, staan we in dit artikel eerst stil bij verschijnselen en oorzaken van het mislukken van veranderingen. Daarna reflecteren we vanuit een sociaalconstructivistische visie op hoe grenzen aan de maakbaarheid ontstaan. Om vervolgens te kijken wat die grenzen betekenen voor verandering. We illustreren onze verkenning aan de hand van een voorbeeld: een cultuurverandering bij een woningcorporatie.

De betreffende corporatie bestond nog maar kort en kwam voort uit twee kleine corporaties. Het cultuurtraject werd opgezet, omdat de directievoorzitter in zijn organisatie aandacht voor cultuur wilde organiseren en meer specifiek het integriteitsbesef van mensen wilde vergroten. De cultuur van beide oude organisaties verschilde en datzelfde gold voor de manier waarop werd omgegaan met thema's als het aannemen van cadeaus of ingaan op uitnodigingen van leveranciers. De directievoorzitter gaf aan vooral behoefte te hebben aan het opschrijven van de nieuwe gewenste cultuur en het opstellen van een integriteitsprotocol. Het informeren van mensen daarover en het bespreken ervan in functioneringsgesprekken zou dan zorgen voor verankering en het ontstaan van de nieuwe cultuur. Zijn opvatting was dat de verandering ontstond als je (maar vaak genoeg) tegen mensen zei hoe je het wilde hebben.

In de intake spraken we over hoe mensen juist met elkaar in staat zijn om een nieuwe cultuur te bouwen als ze in dialoog en handelen hier zelf invulling aan kunnen geven. Effect was dat er een cultuurtraject werd opgezet waarin zowel meer sociaalconstructivistische interventies als dialogen, groepsgesprekken en conferenties werden ingezet als meer sturende interventies, zoals het beschrijven van de gewenste cultuur en het vervlechten van deze kenmerken in het beoordelingsstelsel.

Box 1.

2. Hoezo maakbaar?

Veel veranderingen mislukken. In zijn inaugurele rede stelt Boonstra (Boonstra, 2000) dat ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederland vroegtijdig vastloopt of niet het gewenste resultaat heeft. Boonstra beschrijft hoe in de literatuur vanuit vijf perspectieven de oorzaak van het mislukken van veranderingen in organisatiekenmerken gezocht wordt:

- Het *beleidsperspectief* zoekt de oorzaak voor het falen van beleid in de conflicterende uitgangspunten van uitvoering en beleid.
- Het *structuurperspectief* legt de oorzaak voor moeizaam veranderen in de bestaande technologie en de structuur van de arbeidsverdeling. Nieuwe logica over organisatiestructuur wordt door de bestaande dominante logica niet begrepen, en de verandering strandt door onbegrip en vaste routines in technologie en menselijk handelen.
- Het *machtsperspectief* stelt dat veranderen moeilijk is door de bestaande machtsverhoudingen, en krachten in de organisatie die deze verhouding in stand willen houden.
- Het *individueel psychologisch perspectief* legt de oorzaak voor problemen bij verandering primair bij het streven van mensen naar zekerheid en stabiliteit.
- Het *cultureel perspectief* stelt dat veranderen lastig is door de heersende normen en waarden in organisaties.

Boonstra zoekt de oorzaak vooral in de veranderaanpak. Geplande verandering, zowel de ontwerp- als de ontwikkelbenadering, zijn volgens hem te veel gericht op het ordenen en beheersen van de dynamiek in de organisatie. Hij pleit voor een veranderaanpak waarin betekenisgeving centraal staat en mensen met elkaar, langs de weg van lerend vernieuwen, de organisatie veranderen.

Box 2.

In de organisatie uit ons voorbeeld was een aantal van de bovenstaande perspectieven en hun weerbaarheid in de loop van het traject goed te zien. De fusie was ingezet vanuit het 'beleidsperspectief' dat een grotere organisatie efficiënter en effectiever is en meerwaarde heeft voor de klant. In de praktijk bleken mensen de verschillen te benadrukken en vast te houden aan hun eigen 'menselijke maat'. Verschillen kwamen vooral naar voren in het cultuurperspectief. De ene groep had als belangrijke drijfveer dat je in de gemeenschap moest staan en mensen moest helpen, ook als je daarmee wat extra's deed dat zakelijk gezien niet tot je kerntaak behoorde. De andere organisatie was wat 'zakelijker', gericht op het kwalitatief goed en transparant uitvoeren van de taak en helderheid over wat de klant wel en niet kon verwachten. Ook structuur bleek belemmerend te werken: tijdens de fusie was gekozen om een structuur te bouwen rondom de bestaande locaties. Maar omdat daar voornamelijk ook dezelfde mensen werkten, bleven oude gewoonten per locatie door een zekere isolatie in stand.

De nieuwe directie bestond uit de beide voormalige directeuren. Er ontstond een verholde machtsstrijd tussen beiden om de nieuwe organisatie te vormen naar de eigen gekoesterde oude kenmerken. Vooral op het gebied van zakelijkheid en integriteit verschilden ze sterk van mening. Het verschil dat de medewerkers en ook de adviseurs waarnamen, werd door hen zelf afzonderlijk en in vertrouwelijkheid wel erkend, maar gezamenlijk en in het openbaar steeds ontkend. In het cultuurtraject (en in hun dagelijks handelen) gaven beiden verschillende signalen af over wat ze belangrijk vonden.

De Caluwé en Vermaak (2006) beschrijven hoe 'vijf groepen mechanismen vol irrationaliteit' een rationeel geplande verandering op spanning kunnen zetten. Deze vijf mechanismen hebben hun eigen 'irrationele' logica:

- *losjes gekoppelde systemen*: zowel organisaties, als individuen als besluitvormingsprocessen zijn ambigue. Tussen deze ambiguïteit en de rationeel geplande verandering ontstaat spanning;
- *managen en gemanaged worden*: de spanning tussen veranderaars en degenen die moeten veranderen, is er altijd en kan in een verandering leiden tot het blokkeren van de verandering;
- *chaosdenken*: een organisatie heeft een in de historie gewortelde ordening met een eigen dynamiek en patronen. Onvoldoende herkennen van deze ordening en patronen leidt tot irrationele reacties in verandering;
- *sociopolitieke processen*: de informele wereld van organisaties oefent haar invloed uit op de formele verandering en kan leiden tot onvoorziene reacties in het veranderingsproces;
- *fixaties*: onderliggende emoties en daaruit gebouwde (groeps)dynamieken kennen hun eigen reactiepatronen die niet altijd in lijn liggen met de rationele uitgangspunten van een organisatieverandering.

Wat bovenstaande factoren en irrationaliteiten gemeen hebben, is dat ze niet zo makkelijk stuurbaar zijn als we zouden willen. Ze laten zien dat er grenzen zijn.

Box 3.

Fixatie van de directeuren op eigen overtuigingen, het verschil tussen de informele wereld van de eigen locatie en de formele van het hoofdkantoor, de informele macht van de ondernemingsraad en het verschil in omgang van beide directeuren met dit gremium, de nog weinig samenhangende bedrijfsprocessen en de beeldvorming tussen beide 'bloedgroepen' leidden tot irrationele dynamieken.

Met name het verschil in opvatting en inzicht tussen beide directeuren speelde hierin een grote rol. Omdat de signalen die beide directeuren afgaven verschilden, konden in de dialoogsessies medewerkers zich verbinden met beide 'geluiden'. Hierdoor nam de verwarring eerder toe dan af en ontstond geen convergentie naar een nieuwe cultuur. Bovendien ontstond in bijeenkomsten de botsing tussen de positivistische en de meer constructivistische uitgangspunten van de veranderaanpak. Op een moment in het proces diende de directievoorzitter een door hem opgestelde notitie over de wenselijke cultuur in in de werkgroep. Een notitie over zijn wenselijke cultuur. De dialoogsessies over huidige en wenselijke cultuur waren in volle gang, dus de notitie kwam wat uit de lucht vallen.

In de bespreking probeerden werkgroepleden om suggesties voor aanvulling en wijziging te doen op grond van wat ze in de dialoogsessies gehoord hadden. Een van de ingebrachte onderwerpen betrof 'wederzijdse waardering'. Volgens de directeur was dit begrip voldoende vervat in zijn cultuuraspect 'aanspreken van elkaar'. Tot drie keer toe probeerden mensen aan te geven dat ze het anders bedoelden. Tot drie keer toe werd dat ontkend. Daarmee werd echter ook de bijdrage van medewerkers aan de notitie ontkend en ironisch genoeg, niet gewaardeerd.

3. Verandering en onveranderbaarheid

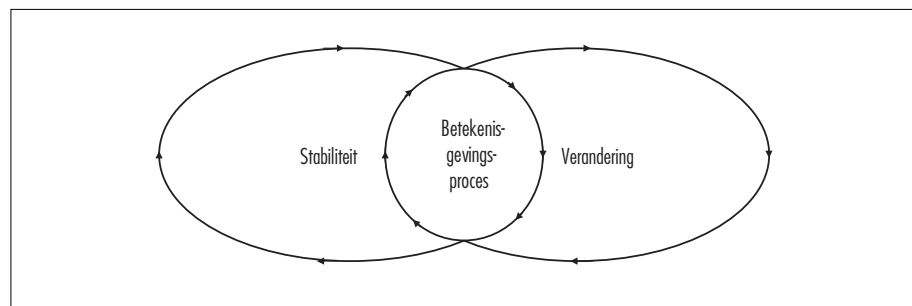
In een sociaalconstructivistische visie creëren mensen in interactie met elkaar hun eigen werkelijkheid. Karl Weick (1979) noemt deze processen 'organiseren'. Organiseren is volgens hem de kernactiviteit waarmee organisaties gebouwd en in stand gehouden worden. Organiseren bestaat uit betekenisgevingsprocessen waarmee mensen informatie uit hun omgeving interpreteren en omzetten tot een gecreëerde werkelijkheid. Die werkelijkheid is vervolgens richtinggevend voor handelen. En door handelen wordt het gecreëerde werkelijkheidsbeeld weer versterkt.

Betekenisgevingsprocessen bestaan uit een drietal fasen (Weick, 1979): *enactment*, selectie en retentie. Het proces start op het moment dat mensen in hun omgeving iets signaleren dat voor hen onbekend is. Volgens Weick (1995) gaat het om drie soorten verstoringen: onverwachte gebeurtenissen, een gebeurtenis die verwacht wordt maar niet plaatsvindt, of een proces dat onderbroken wordt. In alle gevallen wordt de aandacht getrokken naar iets wat onbekend is en waaraan betekenis gegeven moet worden. Als dit plaatsvindt, bevindt betekenisgeving zich in de enactmentfase, de fase waarin actief informatie gesignaleerd en geselecteerd wordt. Weick noemt dit *bracketing* (naar Schutz, 1967). Informatie die als zodanig ‘tussen haakjes’ geplaatst wordt, wordt in de selectiefase geplaatst naast schema's/constructen die al in hoofden van mensen aanwezig zijn, net zolang tot er een verklaring voor gevonden is. De gevonden verklaring wordt in de retentiefase opgeslagen. Deze retentiefase is vervolgens richtinggevend voor wat in de enactmentfase gesignaleerd wordt en wat in de selectiefase als vergelijkingsmateriaal dient. Niet iedere verstoring wordt opgemerkt. Alleen als datgene wat in de retentiefase als construct is opgeslagen ook daadwerkelijk ruimte biedt voor het signaleren van een verstoring, zal dit worden opgemerkt.

In zijn specifieke karakter heeft betekenisgeving het vermogen tot verandering in zich en het vermogen tot behoud. Door de actieve *enactment* en selectie zijn mensen in staat om door middel van betekenisgeving hun werkelijkheden aan te passen en hun handelen op basis daarvan te veranderen. Maar datgene wat in de retentiefase is opgeslagen, zorgt ervoor dat niet alles gesignaleerd wordt, of dat nieuwe informatie geïnterpreteerd wordt naar datgene wat is opgeslagen. Daarmee krijgt betekenisgeving een gesloten karakter dat het eigen werkelijkheidsbeeld versterkt en verstevigt in plaats van dat het verandert.

Dit wordt versterkt door het feit dat betekenisgeving een sociaal proces is. Betekenissen ontstaan in interactie tussen mensen en bestaan daardoor niet alleen in hoofden, maar ook in handelen. Het resultaat van organiseren en betekenisgevingsprocessen is niet alleen een cognitief beeld van de werkelijkheid, maar ook het handelingsrepertoire dat passend is in die werkelijkheid. Herhaling van gedrag leidt tot routines die bijdragen aan een grotere mate van stabiliteit: patronen raken ingesleten. En omdat ze ingesleten zijn, bieden patronen en routines rust en duidelijkheid voor mensen. In figuur 1 is schematisch weergegeven hoe het betekenisgevingproces bijdraagt aan zowel stabiliteit als verandering.

Figuur 1.
Vermogen tot stabiliteit
en verandering van
betekenisgevingsproces



In veranderingstrajecten maken we, als we ons richten op betekenisgevingprocessen, gebruik van het vermogen om verandering op gang te brengen. Tegelijkertijd gaan we dikwijls voorbij aan het vermogen om stabiliteit en behoud te creëren, het vermogen dat de grenzen aan de maakbaarheid organiseert.

Box 4.

Zowel in het fusieproces van beide organisaties als in het cultuurtraject zag je verandering en stabiliteit hand in hand gaan. Het fusieproces kenmerkte zich door weinig weerstand. Een groot deel van de mensen van beide organisaties stond positief tegenover de verandering. De fusie verliep dan ook soepel. Tegelijkertijd bleven een aantal zaken stabiel: beide organisaties bleven werken met hun eigen procedures, ondanks pogingen van de nieuwe centrale staven om nieuwe procedures te maken, beide bloedgroepen bleven hun eigen normen en waarden en hun eigen wijze van klantbenadering houden. Dat kon ook, omdat op de locaties nauwelijks personele wijzigingen waren: daar waar de 'oude' organisatie zijn vestiging had, bleven medewerkers van die organisatie werken.

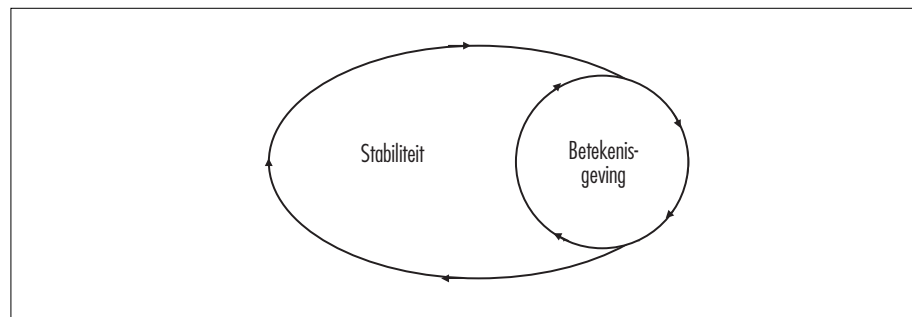
In het cultuurtraject was iets soortgelijks te zien: mensen zochten weinig toenadering tot elkaar op hun normen, waarden en klantoriëntatie. Daar bleven ze vasthouden aan wat er was en kwam het maar moeilijk tot een nieuw geïntegreerd beeld. Er waren echter ook verandermomenten. Zo ondernamen mensen van een nieuwe stafafdeling onmiddellijk actie toen ze in een workshop hoorden dat een andere afdeling ontevreden over hen was. Ze gingen meteen praten om het probleem uit de wereld te helpen.

4. Robuustheid en taaigheid

Maakbaarheid veronderstelt veranderbaarheid. Grenzen aan de maakbaarheid geven de grenzen van die veranderbaarheid aan. In *Onveranderbaarheid van organisaties* (Van Oss en Van 't Hek, 2008) wordt beschreven hoe uit het vermogen van betekenisgevingsprocessen om stabiliteit te creëren en te behouden, twee met elkaar samenhangende vormen van onveranderbaarheid, robuustheid en taaigheid, ontstaan.

ROBUUSTHEID: ONVERANDERBAARHEID ALS KENMERK VAN DE ORGANISATIE

Robuustheid is het vermogen van organisaties om onder veranderende omstandigheden in de kern van haar eigenschappen hetzelfde te blijven (Van Oss en Van 't Hek, 2008). Figuur 2 geeft dit schematisch weer. Robuustheid bestaat uit de gecreëerde constructen, handelingspatronen en routines en het bestendigende vermogen van betekenisgeving.



Figuur 2.
Robuustheid

Als betekenissen ontstaan, zijn deze niet meteen robuust. Betekenisgeving is een vorm van trial-and-error: mensen proberen informatie uit de omgeving te begrijpen en handelen in reactie op wat ze denken begrepen te hebben. Als dit gedrag succesvol is, is dat een bevestiging voor de betekenis die gecreëerd is. De kans is groot dat het herhalen van de handeling opnieuw leidt tot succes en tot (opnieuw) versterking van het werkelijkheidsbeeld. Maar dat kan ook anders lopen: als het handelen van mensen niet succesvol is, start betekenisgeving een nieuwe 'loop' om de informatie te begrijpen. Het niet succesvolle gedrag wordt niet herhaald en het eerste beeld van de werkelijkheid beklijft niet.

Robuustheid ontstaat pas voor die werkelijkheidsbeelden en handelingspatronen die tot succes leiden. Het is de herhaling van het handelen en de versterking van het werkelijkheidsbeeld die tot robuustheid leiden.

De verwevenheid tussen handelen van mensen en de werkelijkheden die daarmee zijn gebouwd, geeft robuustheid een gesloten karakter. Handelen vindt immers plaats binnen de grenzen van de reeds gecreëerde werkelijkheid, en werkelijkheden worden in handelen gecreëerd. De wereld wordt zo steeds begrepen binnen de kaders die daarvoor gevormd zijn en hoe vaker dit gebeurt, hoe sterker die kaders worden bevestigd.

Bovendien leidt die verwevenheid tot routines en handelingspatronen die automatisch van karakter worden. Er wordt niet meer bij nagedacht, ze worden vanzelfsprekend. Nieuwe informatie wordt door de geslotenheid van werkelijkheidsbeelden niet altijd signaleerd of geïnterpreteerd als nieuwe informatie. De ingeslotenheid van de routines maakt dat handelen niet makkelijk verandert. De vijf perspectieven van Boonstra die we eerder in dit artikel aanhaalden, beschrijven organisatieaspecten die robuust geworden zijn.

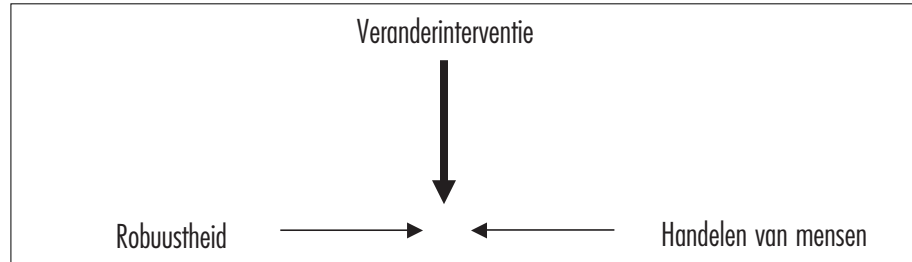
Box 5.

Bij de woningcorporatie uit ons voorbeeld zag je robuustheid het sterkst in hoe mensen vasthielden aan de manier waarop hun oude organisatie omging met de klant. Het was het belangrijkste verschilpunt dat ze ervoeren, het belangrijkste punt waarvan ze vonden dat 'de ander' ongelijk had, en de belangrijkste verklaring voor waarom ze niet handelden naar nieuw beleid en nieuwe procedures.

TAAIHEID: DE WERBARSTIGHEID VAN VERANDEREN

Robuustheid is een eigenschap van organisaties die niet opvalt als er geen sprake is van een veranderproces. Het is de manier van organiseren die mensen in een organisatie met elkaar gewend zijn. Handelen van mensen en de robuustheid van de organisatie, die voor een belangrijk deel bepaald wordt door routines en handelingspatronen, vallen samen in zo'n situatie. Een externe interventie zet de symbiotische relatie onder druk, splitst als het ware robuustheid als systeem-eigenschap en het handelen van mensen. Mensen worden uitgenodigd om hun werkelijkheid anders te gaan duiden en om hun handelen aan te passen aan dat nieuwe werkelijkheidsbeeld. Wat in een ongestoorde situatie een vanzelfsprekende samenhang was, wordt door een veranderinterventie 'uit elkaar geduwd'. Figuur 3 is hier een weergave van.

Figuur 3.
Verstoring samenhang
robustheid en handelen
door veranderdruk



In zo'n 'uit-elkaar-geduwde' omgeving waarin vaste handelingspatronen en gewoonten (nog) niet aansluiten bij de nieuwe situatie, maar wel geworteld zijn in de oude situatie, ontstaat voor mensen onwennigheid. Ze moeten immers een nieuwe weg in hun handelen vinden en zo een nieuwe robuustheid vormen. Tegelijkertijd vormen robuustheid en oude routines en handelingspatronen zo'n krachtig geheel dat het vasthouden aan of terugvallen in 'oud gedrag' makkelijker is dan je gedragen naar een nieuwe, nog onzekere of nog te vormen, situatie. Het feit dat mensen nieuwe dingen leren spannend vinden en oude dingen afleren moeilijk, versterkt deze trekkracht. Schein (2006) stelt dat:

'wie wordt geconfronteerd met de noodzaak tot afleren van het bestaande en aanleren van het nieuwe, zich zal verzetten om zijn positie, zijn identiteit en zijn groepslidmaatschap te beschermen, ook al moet daarvoor worden betaald met overlevingsangst en schuldgevoelens.'

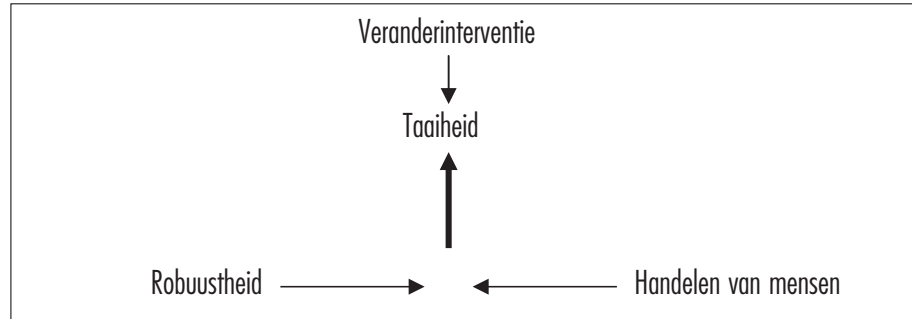
Volgens hem wortelt dit in leerangst. Leerangst is de combinatie van verscheidene specifieke soorten vrees, die telkens wanneer je nadenkt over het afleren van iets vertrouwds en het aanleren van iets nieuws de kop opsteken. Volgens Schein gaat het dan om:

- de vrees voor tijdelijk verlies van competentie;
- de vrees om voor incompetentie te worden gestraft;
- de vrees voor verlies van eigen identiteit;
- de vrees voor verlies van groepslidmaatschap.

Leerangst belemmert het aanleren van nieuw gedrag. Zonder leerangst zou een interventie via het aanleren van nieuwe handelingspatronen ook de robuustheid van de organisatie kunnen veranderen. Leerangst belemmert echter het aanleren van nieuwe handelingspatronen. De oude patronen blijven dominant in het handelen van mensen.

Robuustheid en handelen van mensen hebben daarom de neiging om weer naar elkaar toe te bewegen en de veranderinterventie buiten zich te houden. Deze reactie noemen we taatheid. Figuur 4 geeft dit schematisch weer. Taatheid wordt vooral ervaren door veranderaars. Het is een reactie van het robuuste systeem en de mensen daarbinnen die gericht is op behoud van datgene wat gebouwd is in reactie op de veranderinterventie. De irrationaliteiten die De Caluwé en Vermaak beschrijven, komen voort uit dit proces. Het zijn taaie reacties van de organisatie op een verandering.

Figuur 4.
Taaie reactie van organisatie op verandering



Box 6.

Ook ons cultuurtraject werd taaie. Taaie omdat we te weinig rekening gehouden hebben met het verschil tussen de ambities van de directievoorzitter en onze eigen aanpak. Taaie omdat we de kracht van dialoog als veranderingsinstrument hebben overschat: als er geen ambitie van het management is om er echt wat mee te doen, wordt het alleen maar praten en klagen. En taaie omdat de robuuste patronen van beide directeuren de robuuste patronen van beide organisaties in stand hielden. Wij werden geconfronteerd met wat er robuust ontwikkeld was, en ervoeren taaigheid toen we ertegen aanliepen. Terugkijkend op deze opdracht zien we dat de taaie reactie ertoe leidde dat we de cultuur minder wezenlijk hebben kunnen veranderen dan de ambitie was. De opdrachtgever was tevreden omdat hij de integriteitscode en cultuurbeschrijving kreeg waar hij om vroeg, maar we hebben ook een zekere verwarring in de organisatie achtergelaten.

5. Robuustheid, taaigheid en verandering

Als maakbaarheidsgrenzen gezeteld zijn in robuustheid, en als je ermee wordt geconfronteerd in de vorm van taaigheid, wat betekent dat dan voor verandering? In een veranderproces leidt aandacht voor betekenisgeving niet vanzelfsprekend tot verandering. Het vermogen om bij te dragen aan verandering en het vermogen om bij te dragen aan behoud en stabiliteit blijven niet vanzelfsprekend in balans. Robuustheid die voortkomt uit het laatste vermogen, heeft de neiging om te gesloten te raken. Er kunnen fixaties ontstaan die verandering lastig maken. Termeer onderscheidt sociale fixaties die situaties betreffen waarin betrokkenen hun onderlinge relatie niet langer als onderwerp van reflectie beschouwen, en cognitieve fixaties, situaties waarin mensen vasthouden aan hun eigen werkelijkheidsbeeld en dat niet langer als onderwerp van reflectie beschouwen (Termeer, 2001).

Door die fixaties verandert de balans in betekenisgevingsprocessen (zie figuur 1). Het accent komt meer te liggen bij het vermogen om stabiliteit te behouden dan bij het vermogen om te veranderen. De natuurlijke veranderkracht van betekenisgevingsprocessen tot uitgangspunt nemen in de veranderstrategie leidt dan niet tot het gewenste effect, maar juist tot een taaie reactie.

Om dit te voorkomen, is het belangrijk bij het ontwerp van een veranderstrategie rekening te houden met de balans tussen robuustheid en vermogen tot verandering, en de wijze waarop betekenisgevingsprocessen daarvoor gebruikt worden.

Als betekenisgevingsprocessen gezond zijn, kan in de verandering van deze processen constructief gebruik gemaakt worden. Als dat niet het geval is, moeten er andere manieren gevonden worden om constructen te veranderen en betekenisgevingsprocessen in balans te krijgen. Volgens Weick (in Van Oss, 2002) zijn betekenisgevingsprocessen in balans als:

- mensen om kunnen gaan met ambiguïteit en onzekerheid, en om kunnen gaan met verschillende werkelijkheden;
- mensen in staat zijn in dialoog met elkaar te zoeken naar bredere werkelijkheden dan die van henzelf;
- mensen in staat zijn variëteit en diversiteit te incorporeren en flexibel te reageren op veranderingen;
- de organisatie ruimte geeft voor direct contact en interactie, ook met de buitenwereld, aan zo veel mogelijk medewerkers;
- er respect en vertrouwen is naar elkaar;
- er ruimte is voor experiment en fouten.

Als dit in organisaties niet het geval is, is de kans groot dat betekenisgevingsprocessen gesloten zijn geraakt, fixaties zijn ontstaan en robuustheid en het vermogen tot continuïteit en behoud sterker zijn dan het vermogen om verandering op gang te brengen.

De diagnose van de betekenisgevingsprocessen geeft ook een handvat voor de veranderstijl: als betekenisgevingsprocessen gezond zijn, kan gekozen worden voor een veranderstijl en -aanpak die zich richt op het faciliteren van betekenisgeving. Het vermogen tot verandering van deze processen draagt dan de verandering. Als er echter sprake is van sterke geslotenheid of fixaties, zal dit faciliteren eerder averechts werken: faciliterende methoden kunnen dan in het veranderproces door mensen juist gebruikt worden om de status quo te behouden, eerder dan hem te veranderen. Veranderkracht moet dan gevonden worden in iets anders dan de interne betekenisgevingskracht van het systeem. Er zijn dan externe, minder faciliterende en meer sturende interventies nodig die gericht zijn op het aanreiken van nieuwe betekenissen en constructen. Deze veranderstrategieën hebben met elkaar gemeen dat ze zich richten op het niet-vrijblijvend overtuigen of 'dwingen' van mensen om mee te gaan in nieuwe inzichten.

Als we aangrijpingspunt en veranderstijl in een kwadrant onderbrengen, ontstaat het volgende interventieraam.

Veranderstijl \ Aangrijpingspunt	Verandervermogen van betekenisgevingsprocessen	Robuuste kant van betekenisgevingsprocessen
Faciliterend	Randvoorwaarden creëren voor betekenisgeving 1	Nieuwe betekenissen aanbieden: sensegiving 3
Sturend	Reflectie organiseren 2	Nieuwe betekenissen afdwingen 4

Figuur 5.
Interventieraam

De vier vlakken in dit kwadrant geven richting voor hoe betekenisgevingsprocessen en gebouwde constructen te betrekken in verandering:

1. *Randvoorwaarden creëren* – Als de balans tussen verandering en stabiliteit ‘gezond’ is en robuustheid dynamisch en niet gesloten, kan een veranderproces zich richten op het creëren van de randvoorwaarden voor het organiseren van nieuwe betekenissen. Groepen en teams uitnodigen om een vraagstuk onder ogen te zien, kan dan al voldoende zijn.
2. *Reflectie organiseren* – In situaties waarin vernieuwen van betekenissen niet meer helemaal vanzelf gaat en randvoorwaarden alleen niet genoeg zijn, kan in een veranderaanpak bewust reflectie op eigen mentale modellen en handelingspatronen worden georganiseerd om zo het proces van het creëren van nieuwe betekenissen te stimuleren. Georganiseerde intervisie, stages, functie-roulatie of museumbezoek kunnen helpen de eigen betekenissen te herdefiniëren.
3. *Sensegiving* – Als betekenissen zo vastzitten dat het stimuleren van betekenisgevingsprocessen onvoldoende werkt, is het aanreiken van betekenissen met behulp van *sensegiving* een veranderoptie. Gioia en Chittipeddi (1991) beschrijven een iteratief proces van *sensegiving* en *sensemaking* in de organisatie. Zij stellen dat mensen pas tot nieuwe betekenissen komen als zij in hun *sensemaking* (betekenisgeving) geholpen worden door iemand die door middel van *sensegiving* alternatieven aanreikt. *Sensegiving* is daarbij de activiteit van veranderaars of leidinggevenden waarmee ondersteuning geboden wordt in het veranderen van betekenissen.
4. *Nieuwe betekenissen afdwingen* – Als robuustheid zo gesloten is dat handelingspatronen en constructen zich niet meer aanpassen, ofwel als fixaties (Termeer, 2001) zo sterk zijn dat (ook meer dwingend) organiseren van reflectie erop niet leidt tot verandering, moeten betekenissen met andere middelen worden afgedwongen. Een besluit kan een nieuwe werkelijkheid als fait accompli creëren die bestaande betekenissen niet langer houdbaar maakt.

Met dit interventieraam ontstaat er een kader op basis waarvan interventies kunnen worden afgestemd op de mate van robuustheid van de organisatie. De aard van de verandering is daarmee afgestemd op de aard van de betekenisgevingsprocessen in de organisatie. Bovendien biedt dit interventieraam een handvat om taaie reacties van een organisatie op verandering beter te begrijpen en op basis van die reactie de verandering (al dan niet) bij te sturen.

Box 7.

Het interventieraam uit figuur 5 ontwikkelden we in het kader van dit artikel, dus na afloop van de beschreven casus. Als we ons verandertraject in het interventieraam plaatsen, bevonden onze interventies zich in de kwadranten 2 en 4. Terugkijkend met behulp van het interventieraam denken we dat we beter naar een interventie in kwadrant 3 hadden kunnen zoeken: een strakker proces van *sensegiving* en *sensemaking*. In een traject van *sensegiving* en *sensemaking* hadden beide directeurs eerst met elkaar een werkelijkheid kunnen creëren om die daarna in een iteratief proces met de organisatie te bespreken. Dit had opgevolgd kunnen worden met interventies in kwadrant 2: organiseren van reflectie en dat doorvertalen naar handelen.

6. Conclusie en discussie

Betekenisgevingsprocessen zijn de dragers van de maakbaarheid van organisaties, maar meteen ook van de grenzen ervan. Naast creatie en verandering ontstaan ook robuustheid en stevigheid, die op hun beurt kunnen leiden tot taaie reacties in verandering.

Betekenisgevingsprocessen zijn de basis van organiseren, maar zijn ondanks dat niet altijd de belangrijkste basis voor de verandering. Gesloten robuustheid in een organisatie kan ertoe leiden dat interventies die gericht zijn op betekenisgeving en betekenisgevingsprocessen, niet leiden tot verandering maar tot versterking van robuustheid. Het is belangrijk om interventies af te stemmen op de feitelijke balans tussen het verandervermogen en het bestendigingsvermogen in de organisatie.

Veel veranderingen worden ingezet vanuit een veranderideologie. Zoals De Caluwé en Vermaak (De Caluwé en Vermaak, 2006) aangeven zijn veel veranderingen gebaseerd op specifieke premissen over verandering. Als een veranderaar vooral hecht aan deze premissen, loopt hij het risico dat veranderideaal en situationele context niet of te weinig op elkaar zijn aangesloten. In dit soort situaties ontstaat taaïheid. Het interventieraam biedt mogelijkheden om veranderingen beter aan te laten sluiten bij die 'is'-situatie van de organisatie, waardoor taaïheid minder optreedt, of makkelijker te begrijpen is.

Het interventieraam is een eerste verkenning van hoe de 'is'-situatie (de balans van betekenisgevingsprocessen, de aard van robuustheid) en interventies op elkaar aan kunnen sluiten. Het verdient nader onderzoek en toepassing in de praktijk om de toepasbaarheid ervan te kunnen bepalen en om het interventieraam nader invulling te geven.

Van onze verkenning leren wij dat rekening houden met de grenzen aan de maakbaarheid waarschijnlijk meer realistische veranderingen oplevert. Dat gaat dus niet alleen om het herkennen en verkennen, maar vooral ook over het erkennen van die grenzen en het ernaar handelen. Wij denken dat het ook vraagt om veranderaars die in staat zijn om hun eigen balans tussen mogelijkhedenzin en werkelijkheidszin goed in te schatten. Musil (1978) beschreef begin jaren dertig in zijn boek *De man zonder eigenschappen* mensen die beschikken over mogelijkhedenzin en werkelijkheidszin.

'Als je goed door open deuren wilt komen, moet je rekening houden met het feit dat ze vaste posten hebben: dit principe, waarnaar de oude professor altijd had geleefd, is eenvoudig een eis van werkelijkheidszin. Maar als de werkelijkheidszin bestaat, en niemand zal eraan twijfelen dat deze bestaansrecht heeft, dan moet er ook iets bestaan dat je mogelijkheidzin kunt noemen. Wie die bezit zegt bijvoorbeeld niet: hier is dit of dat gebeurd, zal gebeuren, moet gebeuren; maar hij bedenkt: hier zou, moest, of had iets kunnen gebeuren, en als je hem dan het een of ander uitlegt dat het is zoals het is, dan denkt hij: ach, het zou waarschijnlijk ook anders kunnen zijn. Aldus zou de mogelijkheidzin welhaast te definiëren zijn als het vermogen om alles te denken wat evengoed had kunnen zijn, en om aan wat is geen grotere betekenis te kunnen hechten dan aan wat niet is.'

De grenzen van de maakbaarheid geven inzicht in wat mogelijk is. De veranderaar met mogelijkhedenzin en werkelijkheidszin verandert met gevoel daarvoor.

Literatuur

- Bahlmann, J.P., B.A.C. Meesters – *De organisatie die nooit bestond : een zoektocht naar vormen van organisatie.* – Schoonhoven : Academic Services, 1998
- Boonstra, J. J. – *Lopen over water : over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren.* – Amsterdam ; Vossiuspers ; AUP, 2000
- Boonstra, J.J. – *Dynamics of organizational change and learning* – Chichester: Wiley, 2004
- Boonstra, J.J., L. de Caluwé – *Interveniëren en veranderen : zoeken naar betekenis in interacties.* – Deventer : Kluwer, 2006
- Caluwé, L. de, H. Vermaak – *Leren veranderen : een handboek voor de veranderkundige.* – Deventer : Kluwer, 2006
- Dongen H.J. van, W.A.M. de Laat, A.J.J.A. Maas – *Een kwestie van verschil : conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie.* – Delft : Eburon, 1996
- Homan, Th. – *Organisatiedynamica : theorie en praktijk van organisatieverandering.* – Den Haag : Academic Service, 2006
- Moor, W. de – *Het proces van organiseren : individueel en sociaal constructivisme, praktijkmodellen.* - Apeldoorn : Garant, 2005
- Musil, R. – *De man zonder eigenschappen.* – Amsterdam : Meulenhoff, 1991
- Oss, L. van – De bril van de ander – In Oever, J. van den en M. Otto (eds.): *Organisatiediagnostiek : betekenis geven aan gedrag in organisaties.* - Deventer : Kluwer, 2002
- Oss, L. van, J.M. van 't Hek – *Onveranderbaarheid van organisaties.* - Assen : Van Gorcum, 2008
- Termeer, C.J.A.M. – Hoe je een boer aan het lachen krijgt. – In: T. Abma en R. in 't Veld (eds) – *Handboek Beleidswetenschap.* - Utrecht : Lemma, 2001, p. 366-375
- Voigt, R., W. van Spijker – *Spelen met betekenis : verhalen over succesvol vernieuwen bij de overheid.* – Assen : Van Gorcum, 2003
- Weick, K.E. – *The social psychology of organizing.* – 2nd ed. – New York : McGraw-Hill, 1979
- Weick, K.E., R. Quinn – Organizational change and development : episodic and continuous changing. – In J.J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning.* - Chichester : Wiley, 2004, p. 177-196.