

Versterking van het verandervermogen van organisaties

Toepassing van het competentiemodel van zelfregulering op organisatieverandering

N.B. Dit is een korte samenvatting van de negen basiscompetenties ten behoeve van het college van Gerard Donkers over veranderkundig handelen in organisaties in masterclass 4 van de Master Social Work aan de Hanzehogeschool Groningen en NHL Hogeschool op maandag 26 maart 2012.

Inhoudsopgave

Inleiding

1. De cognitieve handelingsbekwaamheid van een organisatie
2. De persoonlijke handelingsbekwaamheid van een organisatie
3. De sociaal-maatschappelijke handelingsbekwaamheid van een organisatie

Literatuur

Inleiding

De centrale opdracht van sociale professionals is om het verandervermogen van mens en organisatie aan te spreken en te versterken. Dit is een grondstelling in het boek *Grondslagen van veranderen, naar een methodiek zonder keurslijf* (Donkers 2010). Vanuit een sociaal-constructieve visie wordt in het boek een reflectiemodel uitgewerkt dat bestaat uit een negental basisprocessen van veranderen. Deze basisprocessen verwijzen naar kerncompetenties en naar basiscondities waaraan verandertrajecten in de organisatie zouden moeten voldoen om de genoemde centrale opdracht te kunnen realiseren. In deze negen verandercompetenties en verandercondities gaat het om een poging tot integratie van verschillende veranderkundige perspectieven, zoals uitgewerkt in de bekende drie veranderkundige modellen (Donkers 2012).

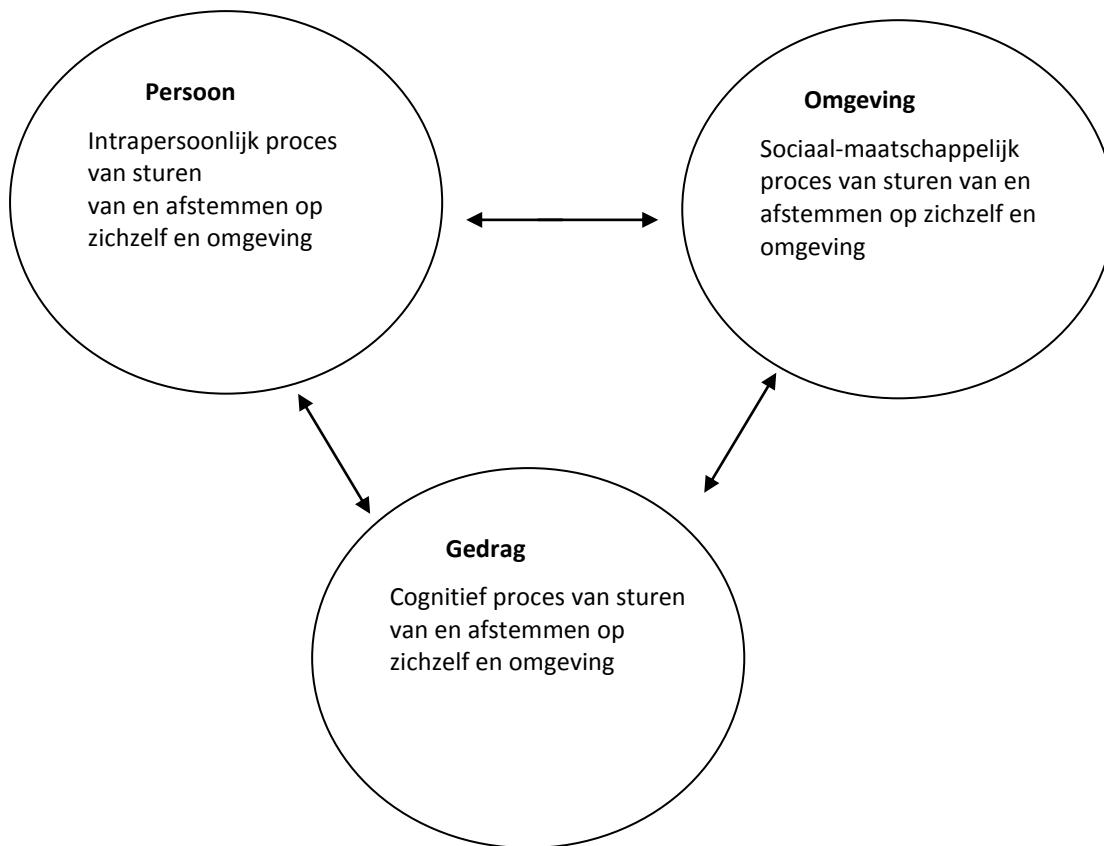
Veranderen wordt in deze integratieve benadering opgevat als een bewust en onbewust proces van doel- of waardegeoriënteerd handelen gericht op het aanbrengen van wijzigingen in de omgeving *en* in zichzelf. Het is een op de persoon-en-context *afstemmende* manier van intentioneel handelen. De zelfregie van mensen wordt gesitueerd in een individu-omgevingmodel van denken. Verondersteld wordt dat elke burger, elke cliënt, elke student en elk lid van een organisatie hier dagelijks mee bezig is. In de loop van met name de twintigste eeuw werd dit veranderkundig handelen echter steeds meer geprofessionaliseerd, ook waar het veranderen in en van organisaties betreft.

Sociale professionals richten zich daarbij op het sociale domein van de organisatie. Hun handelen heeft een doelgeoriënteerd, procesmatig, moreel, dialogisch en contextueel karakter. Het contextuele karakter houdt onder meer in, dat ze omgevingsverandering steeds proberen te koppelen aan zelfverandering. Omgevingsverandering is immers ten principale onmogelijk zonder zelfverandering. Anders gezegd: veranderen, voorzover het wordt begrepen als het samen aanbrengen van wijzigingen in de omgeving, kan niet zonder leren (Van Staveren 2007). Leren opgevat als het construeren van betekenissen is immers gericht op het veranderen van eigen kennis, inzicht, ervaring, houding en gedrag, bijvoorbeeld in het samenwerken met anderen. Leren is in een sociaal-constructieve visie een actief proces van het zich *eigenmaken* van nieuwe kennis, vaardigheid en houding, aldus Van Staveren. Voor versterking van het verandervermogen van organisaties is het creëren van passende *leeromgevingen* daarom een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde. Het creëren van passende omgevingscondities moet samengaan met een op competentieversterking gerichte veranderstrategie.

Passen we deze sociaal-constructieve verandervisie toe op organisaties¹, dan kijken we naar organisaties als dynamische sociale verbanden die opereren in een complexe systemische context van gedrag, persoon en omgeving. Het veranderen in en van organisaties speelt zich af in de onderlinge samenhang van gedrag, persoon en omgeving.

¹ Een organisatie is een min of meer duurzaam formeel en informeel netwerk van sociale relaties met een bepaald verbindend doel, opdracht of missie. Denk aan bedrijven, instellingen, overheden, families, netwerken, sociale media, cliëntorganisaties, projectorganisaties en vrijetijdsclubs.

Schema 1: Het driewereldenschema van veranderen



Deze drie werelden verwijzen naar drie verschillende perspectieven van waaruit we naar organisaties en netwerken kijken.

- Naar hun *gedrag*. En dan ligt in een sociaal-constructieve visie het accent op cognitieve theorieën van gedrag. Dit perspectief verwijst naar de metafoor van de organisatie als hersenen.
- Naar hun *persoon*. En dan gaat het om aandacht voor de dynamische binnenwereld van personen zoals die functioneren in het sociaal verband van de organisatie. Accent ligt dan op persoonsgerichte theorieën. De organisatie of het sociale netwerk als persoon is hier een passende metafoor.
- Naar hun *omgeving*. En dan komen vooral sociologische en maatschappijgeoriënteerde theorieën in beeld. Hier past de metafoor van de organisatie als maatschappelijk systeem, als macht- en samenwerkingsverband.

In het vervolg van dit stuk wordt dit driewereldenschema kort uitgewerkt naar het verandervermogen van organisaties en hoe professionals dit verandervermogen kunnen aanspreken en versterken.

1. De cognitieve handelingsbekwaamheid van een organisatie

De organisatie opvatten als hersenen verwijst naar een mensgerichte visie op organisaties. De organisatie wordt dan opgevat als een levend systeem. Volgens auteurs als Senge (1991), Boonstra (2003), Wierdsma (2004), Aarts (2009) en anderen zijn organisaties levende systemen die zichzelf kunnen organiseren. Een levend systeem wordt gekenmerkt door haar vermogen tot zelfconstructie. Zo'n systeem verwijst altijd naar zichzelf, dat wil zeggen het is zelfreferentieel, beziet de omgeving vanuit zijn eigen identiteit en selecteert daaruit wat voor hem betekenisvol is. Een levend systeem heeft een zelfbewustzijn en verwijst dus direct naar *mensen* die in samenwerking met elkaar en in de context van een bepaalde structurele inbedding naar zichzelf kunnen verwijzen en hun omgeving in een bepaalde gewenste richting kunnen beïnvloeden.

Vaak wordt er in praktijk en theorieën van organisatieverandering, volgens Verhoeven (2008) echter *dingmatig* (in reïficerende termen) en productmatig naar organisaties gekeken, als structuren die zijn losgekoppeld van de menselijke actoren. De organisatiestructuur is op zich echter 'dode arbeid', creëert uit zichzelf geen betekenissen en is niet zelfreflectief. Alleen mensen zijn in staat om in het onderling verband van de organisatie en in afstemming op de maatschappelijke omgeving zich doelen te stellen, deze trachten te realiseren en op dit veranderproces te reflecteren (metareflectie).

De vraag is dus: hoe zelfregulatief is de organisatie in het realiseren van haar eigen doelen en waarden. Nadruk ligt op het zelfonderzoekend, zelfevaluatief, zelfbeoordelend, zelfreagerend en zelflerend vermogen en de vraag is of dit adequaat is afgestemd op persoon-en-omgeving. Volgens Argyris en Schön (1978) vraagt dit om reflectie op acties (single-loop learning) en om reflectie op het toepassen van reactie in actie (double-loop learning). Degene die deze kunst beheerst noemen zijn de *reflectieve practitioner*. Bij single-loop learning is er sprake van reflectie op de gevolgde actiestrategie en de consequenties ervan. Bij double-loop learning is er op metaniveau sprake van reflectie op de regulatieve cyclus van het praktijkdenken.

Deze zelfregulatieve cyclus van het praktijkdenken bestaat uit drie basiscompetenties van veranderen:

- Situaties en eigen invloedsmogelijkheden daarin adequaat inschatten;
- Reflectie op de doelrichting in het handelen;
- Doelmatig handelen

Basiscompetentie 1: Situaties en eigen invloedsmogelijkheden daarin adequaat inschatten

In deze eerste basiscompetentie staat de ontwikkeling van een *zelfreflectieve organisatie* centraal. Dat is een organisatie waarin de betrokkene partijen goede inschattingen maken van de eigen invloedsmogelijkheden in de interne verhoudingen binnen de organisatie en in de externe verhoudingen tussen organisatie en samenleving. Die invloedsmogelijkheden zijn gericht op de referentiewaarden van gedrag die men in het verandertraject wil realiseren (zie de tweede basiscompetentie).

Bij deze basiscompetentie zijn enkele *belangrijke kenmerken van organiseren* (zonder volledig te willen zijn):

1. De verschillende referentiekaders erkennen, onderzoeken en bespreken.

Elk verandertraject draait in de kern om *invloed* op mens en situaties. Invloed is echter geen zuiver objectief gegeven, maar bevat een interpretatie van de situatie. Senge (1992) spreekt van mentale modellen die niet alleen bepalen hoe we de wereld interpreteren, maar ook hoe we daar naar handelen (..) Wat we in ons hoofd hebben, zijn beelden, veronderstellingen en verhalen, aldus Senge. Die mentale modellen vormen verschillende referentiekaders waarmee mensen naar praktijksituaties kijken. Ze kunnen per individu en groep verschillen en hangen sterk samen met de culturele, sociale en maatschappelijke achtergrond van de betrokkenen. Belangrijk is dat deze verschillende referentiekaders in het verandertraject worden erkend, onderzocht en in een dialoog met elkaar worden besproken. Vandaaruit kan worden gezocht naar gedeelde interpretaties met betrekking tot de situatie en de invloedsmogelijkheden daarin. Wat is wel en niet onder bepaalde voorwaarden door mij en door ons beïnvloedbaar?

2. Onderzoek doen naar het zelfsturend vermogen van de betrokkenen.

Een sterk verandervermogen van een organisatie verwijst naar een adequate cognitieve inschattingsbekwaamheid van de betrokkenen van hun invloedsmogelijkheden in de situatie, mede gelet ook op eerdere veranderpogingen die mogelijk zijn misgelopen. Onderzoek doen naar dit zelfsturend gedrag van de betrokkenen is essentieel in het kader van deze basiscompetentie. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek naar de eigen vormen van zelfregie van leerlingen in het omgaan met agressiesituaties op school, van patiënten in hun omgaan met hun ziekte of van burgers in het omgaan met internet of van werknemers in hun omgaan met elkaar en met leidinggevenden. Dit soort van onderzoek naar de zelfregie van mensen is belangrijk voor organisaties om zich adequaat te kunnen afstemmen op de mensen.

3. Aandacht besteden aan ieders inschatting van eigen invloedsmogelijkheden in de situatie.

Een ander belangrijk kenmerk van organiseren is de aandacht voor de inschatting van de betrokkenen van hun eigen invloedsmogelijkheden in de situatie. De attributietheorie in de

psychologie wijst erop dat mensen oorzaken en betekenissen toeschrijven aan een gedragssituatie en op grond daarvan zich gedragen.

- Toeschrijven aan stabiele onveranderlijke en natuurwetmatige attributies wijst op *naturaliserend of noodlotsdenken* en op mogelijke *onderschatting* van de eigen invloedsmogelijkheden. Stabiele, 'natuurlijke' factoren worden gebruikt als een soort van hogere macht die mensen dwingend zou voorschrijven wat ze wel en niet doen. Ook zogenaamde objectieve waarheden horen in dit rijtje thuis. Dit soort nomologisch denken leidt snel tot afschuiven van eigen inzet en verantwoordelijkheid. Het nomologisch denken in termen van wetten en objectieve meetbaarheid is volop aanwezig in allerlei hedendaagse veranderkundige theorieën en praktijken.
- Gedragssituaties verklaren vanuit variabele persoonlijke en interpersoonlijke attributies kan worden omschreven als *personaliserend denken*. Hier is eerder sprake van overschatting van de eigen invloedsmogelijkheden in de situatie. Personaliserend denken leidt al gauw tot beschuldigend denken, hetgeen eveneens verlamkend kan werken op de organisatie. Ook deze personaliserende en moraliserende manier van denken zien we vaak terug in veranderkundige theorieën en praktijken.

In de kern gaat het om de verbinding van deze twee tegenpolen door te leren *denken in verhoudingen* tussen subject en object. Dat vraagt om verbinding tussen het binnenperspectief van de handelende actoren en het buitenperspectief van de systemische context waarin dit handelen is ingebed. Veel hedendaagse auteurs doen hiertoe een poging. Denk onder meer aan Midgley (2000), Giddens (1991), Bourdieu (1992), Parton e.a. (2007), Tromp (2004) en Negt en Kluge (1982). Volgens Bourdieu verwijst dit vraagstuk van het dualistisch denken over de verhouding tussen subject en object naar een uiterst belangrijk filosofisch en praktisch thema in het veranderkundig denken van de afgelopen eeuwen.

Basiscompetentie 2: Reflectie op de doelrichting in het handelen

De in theorie geformuleerde en in praktijk gebrachte doelen, intenties, belangen en achterliggende waarden van de organisatie geven aan, dat de organisatie een sociale institutie is waarmee het gedrag van individuen en groepen wordt geleid. Als zodanig is een organisatie op te vatten als een *morele handelingsinstitutie* die kan proberen om via de dialoog met elkaar te komen tot gedeelde waarden als doelrichtingen van gedrag.

Gezien vanuit deze basiscompetentie zijn enkele *belangrijke kenmerken van organiseren*:

1. *De referentiewaarden van de verschillende actoren erkennen en kritisch bevragen op de mate van afstemming op persoon en omgeving.*

Het tweede basisproces in de zelfregulatieve cyclus van het praktijkdenken is het kritisch-reflectief vermogen van de organisatieleden om in hun veranderstrategie adequate keuzes te maken voor een doelrichting in het handelen in afstemming op de waarden die men als organisatie wil realiseren. Denk hierbij aan zowel *omgevingsgerichte* doelen, zoals klantgerichter werken, verbeteren van de kwaliteit van werkprocessen, verbeteren van de communicatie tussen afdelingen of groepen, als ook aan meer *persoonlijke* doelen, zoals met meer plezier het werk doen of status en geld willen verwerven. Doelrichtingen staan meestal expliciet geformuleerd in de missie, intenties, functies, taken en opdrachten van de organisatie en haar leden. Maar doelen zitten ook opgesloten in het bewust en onbewust handelen van mensen in de praktijk.

2. *Kritisch reflecteren op de relatie tussen feitelijke en gewenste referentiewaarden.*

De expliciet geformuleerde referentiewaarden zijn vaak tegenstrijdig met de morele praktijken, de gepraktiseerde waarden van mensen in de organisatie. Belangrijk is om die in relatie tot elkaar aan de orde te stellen.

3. *Proberen te komen tot gedeelde waarden in het verandertraject.*

Op het onderzoeken, toetsen en bespreken van de verschillende referentiewaarden van de organisatieleden in het verandertraject volgt de poging om te komen tot gedeelde waarden in het verandertraject.

4. *De proactieve doelbepaling voldoende open houden om juist ook reactieve doelbepaling en een mogelijke herformulering van de doelen zelf mogelijk te maken.*

Flexibele doelbepaling is kenmerkend voor zelfregulering. Het nieuwe realiseert zich al veranderend, in afstemming op de dynamische en complexe omgeving en de eigen persoon. Dat is een systemisch handelingsproces dat we slechts zeer ten dele vooraf kunnen en moeten willen plannen. Om de flexibiliteit te bewaren is het van belang om vooraf vooral de gedeelde waarden achter de gewenste resultaten te benoemen. Dat stimuleert mensen om meer op principeniveau van zelfregulatie te handelen en biedt hen de mogelijkheid om ook flexibel te zijn in het bepalen van een eigen strategie.

Basiscompetentie 3: Doelmatig handelen

Een derde basisproces in de zelfregulatieve cyclus van veranderen is de *strategie* van de organisatie, dat wil zeggen de weg die wordt bewandeld om de gestelde doelen of referentiewaarden van gedrag te realiseren. In deze basiscompetentie wordt dus naar de organisatie gekeken als een strategisch handelingsverband. Kernvraag is, of we met elkaar voldoende stilstaan bij de vraag of we op de goede weg zitten met onze pogingen om onze doelen te realiseren.

Gezien vanuit deze basiscompetentie zijn enkele *belangrijke kenmerken van organiseren*:

1. *De doelmatigheid van de te voeren of gevoerde strategie evalueren en beoordelen.*

Het gaat bij deze basiscompetentie om de ontwikkeling van een doelmatige en effectieve organisatie. De vraag is of de gewenste referentiewaarden (doelen) van gedrag langs de geplande of gevoerde weg ook daadwerkelijk (kunnen) worden gerealiseerd. De gezamenlijke handelingsstrategie wil immers gericht zijn op het dichten van de kloof tussen realiteit en ideaal. Bewust of onbewust kunnen de verschillende strategieën van betrokken partijen echter op elkaar botsen en kunnen, zeker wanneer deze verschillen onder de tafel blijven, het verandertraject danig frustreren. Daarom is ook het volgende kenmerk van organiseren belangrijk.

2. *In de strategie steeds zorgdragen voor adequate interne afstemming op de personen en op de omgeving binnen en buiten de organisatie.*

Bij tembare problemen, waarvan je de preciese oplossing tevoren al weet en het probleem eenduidig en een routinekwestie is, is een planmatige logistieke aanpak prima. Anders ligt het bij complexe vragen waar het gaat om mensen en menselijke verhoudingen. Dan heb je meerdere perspectieven. *Doelmatig* is dan alleen die strategie in de richting van een gewenst doel, waarin men zowel zorg blijft dragen voor een goede interne afstemming op de binnenwereld van de betrokken personen (die mogelijk gehinderd worden door allerlei gedachten, gevoelens en ervaringen die hen belemmeren bij het uitvoeren van hun taak) als voor een goede afstemming op de omgeving van de organisatie en de samenleving (die ook hun mogelijkheden bieden en hun voorwaarden stellen). Op basis van een voortdurende feedback op de interne en externe verhoudingen tussen het zelf en de omgeving worden de 'best mogelijke' acties naar het gewenste doel gekozen. Het gaat om een flexibele strategie waarbij het doel niet, zoals in het conventionele plannen-en-uitvoerenmodel, een vastliggend plaatje is. De strategie ontwikkelt zich tijdens het proces. Daar blijft over te onderhandelen, zou hoogleraar Bestuurskunde Paul Frissen (2004) zeggen. Aandacht voor dit vaak moeizame proces van interne en externe afstemming vraagt om *Umwege-arbeit*, om de nodige denktijd en om verleiden tot zelfsturing.

3. *Ruimte voor openheid in doelen en middelen.*

In een reflectief handelingsproces liggen zowel de einddoelen als de middelen (subdoelen) tevoren niet onwrikbaar vast, ook niet in de vorm van tevoren vastgelegde resultaten die moeten worden behaald, zoals bijvoorbeeld Mastenbroek (1997) sterk bepleit. De

gerichtheid op specifieke, concrete resultaten is een referentiewaarde van gedrag die niet iedereen zonder meer zal delen, zeker niet als men dat concrete resultaat niet wenselijk vindt. Bovendien vraagt de waarde van resultaatgerichtheid zelf om afstemming in en tussen mensen en om geloofwaardigheid, vertrouwen en verantwoordelijk handelen. In de pragmatische aanpak zoals onder meer bepleit door Mastenbroek dreigen alle waarden van wat verantwoordelijk handelen inhoudt ondergeschikt te worden aan de waarde van resultaatgericht zijn als zodanig. Waarden worden gereduceerd tot resultaten die tastbaar, dingmatig observeerbaar en kwantitatief meetbaar moeten zijn. Kwaliteit is verworpen tot een objectiviteitsbegrip waaruit de subjectieve betekenisgeving en dus de waarde is verdwenen. Is goede kwaliteit wel altijd tastbaar en meetbaar? Wat is eigenlijk verantwoordelijk handelen dat mensen vertrouwen en een gevoel van veiligheid geeft? Wat is verantwoordelijk handelen als iemand het niet met dat tastbare resultaat eens is? Kortom, in het organiseren is aandacht nodig voor dat moeizame proces van afstemmen (zie kenmerk 2).

4. *Flexibele en creatieve benadering.*

Doelmatig handelen vraagt onder meer om flexibiliteit en creativiteit: de vaak kronkelige weg bewandelen in de richting van een zelfgesteld doel en dit doel zelf ook weer kunnen herzien als dat nodig en wenselijk mocht zijn. In meer complexe en grootschalige verandertrajecten is, naast onder meer een keuze uit veranderingsstrategieën en interventiemethoden, een indeling in verschillende *actiefasen* gebruikelijk. Zo onderscheiden Cozijnsen en Vrakking (2003) de fasen van: diagnosticeren, visie bepalen, ontwerpen/ontwikkelen, implementeren en evalueren/continueren. Een veranderkundige moet evenwel handelen, terwijl hij tevoren het resultaat van zijn acties niet kent noch kan verantwoorden. Het resultaat van elke stap die hij zet komt hij pas te weten als de stap voorbij is. Volgens de filosoof en theoloog Kierkegaard (1843) word je pas succesvol als je ertoe komt om te *beginnen*, een essentiële voorwaarde voor doelmatig handelen.

Tot slot

Versterking van het cognitief verandervermogen van een organisatie vraagt om de ontwikkeling van een zelfreflectieve, zelfevaluatieve en doelmatig handelende organisatie die in staat is om zich in haar verandertrajecten flexibel af te stemmen op de betrokken actoren en op de complexe organisatorische en maatschappelijke omgeving.

Dat vraagt op cognitief niveau vooral om herstel van de vaak voorkomende ontkoppelingen tussen denken en doen en tussen doelinhoud en proces.

Voorbeelden van *ontkoppeling tussen denken en doen* zien we in allerlei theorieën en praktijken van organisatie management. Het komt onder meer naar voren in de loskoppeling die er vaak wordt gemaakt tussen beleid (denkers) en uitvoering (doeners). Zo maken Cozijnsen en Vrakking in hun 'Handboek Verandermanagement' (2003) een loskoppeling tussen diagnosestellen (dat doen de managers) en veranderen (het terrein van de uitvoerders). Veranderen wordt gereduceerd tot implementeren.

Ook de loskoppeling tussen *doelinhoud en proces* zien we dikwijls terugkomen in theorieën en praktijken van organisatieontwikkeling. Men reduceert bijvoorbeeld het gedrag van mensen tot de proceskant van het veranderingsproces. De inhoudelijke doelstelling van de verandering wordt voorgesteld als een structurele conditie (bijvoorbeeld bepaald door de

manager of de expert op inhoudelijk-beleidsmatig gebied), als iets dat voor de betrokkenen vastligt en dus voor hen geen voorwerp is van zelfsturing. In Donkers' benadering is zelfregulering een *inhoudelijk* procesbegrip. Denken en doen en inhoud en proces zijn hier in dialectische zin aan elkaar gekoppeld.

2. De persoonlijke handelingsbekwaamheid van een organisatie

Tot nu toe is naar de organisatie gekeken als een stel hersenen, als een sociaal systeem dat erop uit is om flexibel en creatief bepaalde waarden te realiseren en daarin steeds doelmatiger te worden. Dit is een cognitieve manier van kijken naar veranderen.

We kunnen ook anders naar organisaties kijken en wel als een *persoon met een hart*. De focus ligt dan op de aandacht van de organisatie voor de persoon/personen als deelsysteem van de organisatie. Hebben de organisatieleden voldoende aandacht voor de dynamische binnenwereld van personen zoals die functioneren in het sociaal systeem van de organisatie. Bekommert men zich in de organisatie over de manier waarop de medewerkers zichzelf ervaren en hoe ze met zichzelf omgaan? Is de aandacht gericht op zichzelf en op de ander als een 'geheel persoon', als een zelfregulator geheel van diverse zelden? Daarbij horen bijvoorbeeld ook zijn emoties, zijn intrinsieke en extrinsieke motivatie, zijn zelfbeeld en zijn functioneren in allerlei sociale rollen en contexten.

Rob van Es (Veranderdiagnose 2009) spreekt hier van de onderstroom van organiseren, waar de bovenstroom van bewust, rationeel, bedrijfskundig en directief managen geen aandacht voor heeft, namelijk het onbewust, emotioneel, associatief proces dat niet beheersbaar is.

Volgens de Franse socioloog Bourdieu (1992) vraagt een kritisch-reflectieve wetenschap altijd om dubbel werk: de objectiverende blik 'naar buiten toe' aanvullen met een 'wending naar binnen', een autoanalyse. Volgens Senge (2006) en Scharmer (2007) is deze wending naar binnen nog steeds een vrij ongebruikelijke visie in de organisatieontwikkeling. Het is een blinde vlek in de managementwereld en vaak ook in de dagelijkse omgang tussen medewerkers in een organisatie. Volgens Scharmer weten we eigenlijk weinig over het innerlijk, de bron van waaruit medewerkers en leidinggevendenden opereren. Doorgaans wordt organiseren slechts opgevat als een op de omgeving gericht veranderproces, dat wil zeggen als het scheppen van condities in de omgeving die ons dan vervolgens tot het doel moeten leiden dat gesteld wordt, bijvoorbeeld een veilige omgeving. Bekman zegt (2007): We maken de procedures, zetten er een computer neer, maken een taakomschrijving en gaan aan het werk. Weinig zelfreflectief en weinig aandacht voor de zelfsturing en autonomie van de betrokkenen. Op dit punt zouden we kunnen spreken van *verwaarloosde organisaties*, waar responsiviteit weg is, aldus Kampen (2007).

De kernvraag in de persoonlijke handelingsbekwaamheid van organisaties is, hoe ze omgaan met personen in en rond de organisatie.

Basiscompetentie 4: Erkenning van gevoelens en behoeften

In de eerste basiscompetentie van een persoonsgerichte organisatie staat de vraag centraal: in hoeverre kunnen participanten van de organisatie gevoelens en behoeften bij zichzelf en bij anderen toelaten en erkennen? In de kern gaat het dan om de ontwikkeling van een *warme organisatie*. Volgens Ten Have (1999) is er in een warme organisatie aandacht voor personen, hun ambitie en hun eigen motivatie. Bij een koude organisatie wordt volgens de auteur weerstand gezien als barrière en hebben organisatieleden weinig invloed op de organisatie. Bij 'warmte' kun je volgens hem bijvoorbeeld letten op het onderscheid tussen affectieve communicaties (zoals lachen, empathie, complimenten geven, overeenstemming laten zien) en instrumentele communicaties (zoals instructies geven, vragen om een mening of geven van informatie). Een warme organisatie wordt gekenmerkt door een hoog presentiegehalte, aldus Baart (2001). Een belangrijk aspect daarvan is de ontwikkeling van een sterk *empathisch vermogen* van de betrokkenen. De vraag is of mensen zich werkelijk laten raken door hetgeen zijzelf en andere personen meemaken.

Bij deze basiscompetentie zijn enkele *belangrijke kenmerken van organiseren* (zonder volledig te willen zijn):

1. *Aandacht voor gevoelens, behoeften en ambities.*

Aandacht voor de persoon impliceert aandacht voor zijn gevoelens, behoeften, motieven en ambities. Deze voorzien ons handelen van kracht, betekenis en richting. Toch worden ze vaak buiten de rationele manier van omgaan met elkaar in onze door en door georganiseerde samenleving gehouden, aldus Bekman in zijn boek 'Op zoek naar zingeving' (2007).

Als je leiding geeft aan een projectteam, klanten helpt, werknemers coacht of in het bestuur zit van een organisatie, dan ben je bezig om je omgeving in een bepaalde wenselijk geachte richting te beïnvloeden. Maar terwijl je daarmee bezig bent, ben je tegelijkertijd ook bezig om jezelf te veranderen en te managen. Zonder een innerlijk sturingsproces en een intern systemisch afstemmingsproces gebeurt er niets. Dan is de zaak dood. Maar door bepaalde emoties, motieven of verlangens bij jezelf toe te laten, geef je betekenis en zin aan de situatie en kom je in beweging.

2. *Erkennen dat mensen in principe al gemotiveerd zijn.*

Afstemming op aanwezige gevoelens en behoeften impliceert de erkenning dat mensen altijd al gemotiveerd zijn in een bepaalde richting, ook al is wellicht niet jouw richting. Zo benadrukt Weggeman in zijn boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (2008), dat professionals niet gemotiveerd hoeven te worden. Ze zijn al gemotiveerd! Ze hebben er jaren voor gestudeerd om eindelijk te mogen doen waar ze zo enthousiast over zijn. Faciliteer die kenniswerkers in plaats van hun werkprocessen alsmaar te plannen en te controleren en ze lastig te vallen met steeds meer formulieren, regels en procedures. Waarom? Omdat echte professionals liever iets goed dan iets fout doen, aldus Weggeman.

3. *Zich laten raken door lijdzame en kwetsbare gevoelens.*

Maar erkenning van gevoelens en behoeften vraagt niet alleen om aandacht voor positieve gevoelens van kracht en positieve motivaties van mensen. Aandacht is ook nodig voor negatieve gevoelens van irritaties, onbehagen over de organisatie, gevoelens van ondergewaardeerd worden, kortom voor het lijden in organisaties.

In organisaties is er sprake van veel *verborgen lijden*, zo toont Coenen (2004) aan. Dat verborgen lijden kan zitten in weerstand tegen een voorgestelde of opgelegde verandering, bijvoorbeeld een reorganisatie van de afdeling. Het verborgen lijden kan ook geworteld zijn in het moeten *omgaan met het niet-veranderbare*. Bij zelfregulering is het objectieve leedfeit in de vorm van een stabiele omstandigheid die het lijden in gang zet, bijvoorbeeld ziekte, ontslag of ongeval, niet het enige thema. De vraag is veeleer hoe mensen met dit gegeven omgaan in het licht van de eigen referentiewaarden. Tijdens deze omgang met de situatie krijgt dat leed steeds weer een andere vorm.

Basiscompetentie 5: Verstand, gevoel en gedrag op elkaar afstemmen

De tweede basiscompetentie van een persoonsgerichte organisatie heeft te maken met de ontwikkeling van een *ervaringsbekwame organisatie* waarin sprake is van *levend leren* op grond van ervaringen. Bij levend leren wordt onder meer een appel gedaan op de mens als eenheid van denken, voelen en gedrag (Cohn 1983). Gevoelens en behoeften erkennen is niet voldoende. De vraag is ook hoe deze zich verhouden tot onze opvattingen en tot hetgeen we in ons uiterlijk gedrag naar buiten toe laten zien.

1. *Ontwikkelen van een latende handelingsmodus.*

Het multidimensionale zelfconcept van zelfregulering verwijst naar een *nauwe verstrengeling van lichaam, geest en de natuurlijke en maatschappelijke omgeving* waarmee mensen organisch zijn verbonden. Biologische en sociologische factoren en processen spelen op velerlei manieren een rol in het handelen van mensen. Zelfs de act van het overdenken is *embodied* in een specifieke fysieke structuur van onze hersenen en in een sociale context. In die embodied act zit ook een subjectieve mentale constructie (interpretatie). Adequate zelfsturing vraagt om *afstemming* op de regels, mogelijkheden en beperkingen van deze bio-psycho-sociale processen. Gebeurt dat niet, dan krijgen mensen geen interne controle over zichzelf.

Maar dat afstemmen is een ingewikkelde competentie. Het vraagt niet alleen om de *makende* handelingsmodus (een sterk stuurvermogen), maar vooral ook om de *latende* handelingsmodus (een sterk toelaat- of loslaatvermogen). Andries Baart maakt dit belangrijke onderscheid in zijn boek 'Een theorie van de presentie' (2001). Loslaten is nodig om goed te kunnen afstemmen op zichzelf, de ander en het andere.

Ook Thijs Homans pleit in zijn boek *Organisatiedynamica* (2005) voor het terugdringen van het idee van veranderen als een planmatig gebeuren. Faciliteer de in de kiem reeds aanwezige processen van veranderen. Hoe minder veranderingen 'gemanaged' worden, hoe groter de kans dat er daadwerkelijk wat verandert, zo schrijft hij. Dat zo'n 70% en meer van de geplande verandertrajecten mislukt, brengt Homans in verband met het overbenadrukken van de planned change benadering, zoals die gebruikelijk is in de veranderkunde.

2. *Aandacht voor de innerlijke dialoog.*

Een ander kenmerk van persoonsgericht organiseren gaat over aandacht voor de innerlijke dialoog tussen de verschillende delen van het zelf. Vaak liggen er allerlei tegenstellingen en tegenstrijdigheden tussen wat we denken en wat we doen en tussen ons gedrag (buitenkant) en onze ervaring (binnenkant): iemand zegt het eens te zijn met ons, maar ieder vorm van emotie daarbij ontbreekt; hij doet aardig, maar lijkt ook boos; zij doet zich sterk voor dan ze zich van binnen voelt.

Bewustzijn van dergelijke tegenstellingen en tegenstrijdigheden is belangrijk om een bevredigende interne afstemming te ontwikkelen tussen de verschillende delen van het zelf. Dat versterkt ons zelfbeeld en onze persoonlijke identiteit en het maakt ons meer autonoom (zie het vierde punt).

Wanneer één zelfdeel ons domineert, dan verschijnt het beeld van een autocratische zelfregulator. Bij democratische zelfregulatoren hebben alle delen van het zelf in principe spreekrecht. In die zin erkent men elk zelfdeel als een kenmerkend deeltje van zichzelf, maar dat deeltje omvat niet de hele-persoon-in-alle-situaties. Stel dat ik 'gehandicapt' ben, dan is dat weliswaar een deel van mij dat ik niet mag ontkennen, maar ik ben niet met mijn hele persoon 'gehandicapt'. Vaak generaliseren mensen één bepaald kenmerk naar de hele persoon toe en denken dan dat de hele persoon gehandicapt is.

3. Levend leren in een vitale organisatie.

In het verlengde van het vorige punt, wordt persoonsgericht organiseren gekenmerkt door een vitaal proces waarin sprake is van levend leren. Accent ligt bij deze basiscompetentie op de ervaringsbekwaamheid van de organisatieleden, een 'eenheidelijk' soort van handelen waarin appel wordt gedaan op de mens als eenheid van denken, voelen en gedrag. Er is niet alleen aandacht voor verstandelijke kennis, maar ook voor persoonlijke ervaringen, emoties en intuïtieve kennis in relatie tot het thema en de context (Cohn 1983).

4. Versterken van de autonomie van personen

De autonomie van een persoon verwijst naar een vorm van zelfsturing waarin het handelen in overeenstemming is met de eigen gevoelens en behoeften van de betrokkene, aldus Arno Gruen (1987). Vanuit dit oogpunt gezien kan het bijvoorbeeld belangrijk zijn dat mensen zich afsluiten van de overvloedigheid aan informatie of dat de manager zichzelf en anderen uit de wind houdt, als het gaat om alle informatie die van buitenaf de organisatie binnenkomen en die niet is afgestemd op de gevoelens en behoeften van zichzelf en anderen.

Een autonoom systeem is echter niet hetzelfde als een gesloten systeem. De interne afstemming is nooit 'af'. Alle delen van het zelf hebben in de innerlijke dialoog weliswaar spreekrecht, maar dat geldt ook voor die zelfdelen die verspreid liggen over de verschillende rollen en contexten die steeds weer kunnen veranderen (zie competentie 6). Een autonoom iemand staat juist open naar de buitenwereld, maar waait tegelijkertijd niet met elke wind mee. Een autonoom systeem is kritisch-zelfreflectief ingesteld.

Basiscompetentie 6: Rollengedrag afstemmen op persoon

In de derde basiscompetentie wordt de innerlijke dynamiek in de persoon gerelateerd aan posities en rollen in de buitenwereld. Aandacht is er voor de sociale identiteit van de organisatielieden. Deze basiscompetentie draagt direct bij aan versterking van de identiteit van de organisatie. Het stelt immers de vraag naar de relatie tussen de persoonlijke identiteit van haar deelnemers en de identiteit van de organisatie als geheel. Met name in een onbegrensde wereld als de onze is identiteit een kernopgave van elke organisatie, aldus Boutelier (2011). Wat zijn de waarden die de betrokkenen en de organisatie met elkaar verbinden? Waar liggen de grenzen van hun betrokkenheid?

In de kern gaat het bij deze basiscompetentie om afstemming tussen de verschillende sociale rollen op de personen zelf.

Enkele belangrijke *kenmerken van organiseren* zijn:

1. *Aandacht voor de afstemming tussen werk en privé.*

De verschillende rollen op in de samenleving brengen verschillende verwachtingen met zich mee. Mensen voelen zich soms verscheurd en geklemd zitten tussen tegenstrijdige eisen en verwachtingen die met die sociale rollen zijn verbonden. Denk bijvoorbeeld aan problemen op het werk die doordringen tot in de slaapkamer en het leven thuis ondraaglijk kunnen maken. Maar ook de omgekeerde beïnvloeding kan in verandertrajecten allerlei fricties en problemen veroorzaken. Is men zich hiervan voldoende bewust? Hoe kunnen we bevorderen dat mensen zich zowel in hun privéleven als op het werk thuis voelen?

2. *Bevorderen van een bevredigende balans tussen roldentificatie en roldistantie.*

Het is de vraag of het gedrag van de organisatielieden in de verschillende sociale rollen die zij moeten vervullen goed is afgestemd op de gevoelens en behoeften van de persoon. Mogelijk is er sprake van te weinig roldistantie en vereenzelvigd men zich te veel met één bepaalde rol, zodat men zich erin kan verliezen. Mogelijk ook is er sprake van te veel rolscheiding en kan men zich onvoldoende identificeren met de rol of functie die men vervult. Door middel van bijvoorbeeld functioneringsgesprekken kan men de afstemming tussen rol en persoon onderzoeken en helpen verbeteren.

Tot slot

Versterking van een persoonsgerichte organisatie vraagt om de ontwikkeling van een warme en ervaringsbekwame organisatie waarin aandacht is voor de hele persoon in zijn sociale context. Vanuit een breed en meervoudig perspectief wordt naar de innerlijke ervaringswereld van personen geluisterd en draagt men zorg voor zichzelf en de ander. Dat vraagt op persoonlijk niveau om herstel van de vaak voorkomende ontkoppelingen tussen verstand, gevoel en gedrag en de verschillende sociale rollen die mensen vervullen in de diverse contexten waarin ze functioneren.

3. De sociaal-maatschappelijke handelingsbekwaamheid van een organisatie

Maar het bouwwerk (construct) van een integratieve benadering is nog niet compleet. Tot nu toe is de organisatie opgevat als een stel hersenen en als een persoon met een hart. De aandacht is vooral intern gericht. Als derde perspectief staan we nu stil bij de organisatie als maatschappelijk systeem, als een macht- en samenwerkingsverband in een grote wereld. De organisatiewerkelijkheid kan niet worden herleid tot eigenschappen of processen in individuen, zo hebben sociologen als Durkheim, Elias en vele anderen genoegzaam aangetoond. De sociale werkelijkheid is een gevolg van complexe interactieprocessen tussen individuen en hun omgevingen. Het is een sociogeen proces dat niet door individuen wordt beheerst, een uitermate complex netwerk van zelfregulatoire processen, opererend in een woelige en onvoorspelbare maatschappelijke omgeving. Daarop zullen de organisatielieden zich moeten afstemmen.

Vanuit de complexiteitstheorie en de netwerklogica kun je een organisatie zien als een in wezen *onbegrensd*, vloeibaar en dus onbeheersbaar netwerk van interne en externe relaties. De organisatie laat zich moeilijk afgrenzen van de omgeving. Volgens Boutellier (2011) leven wij in een onbegrensde wereld van een globaliserende en individualiserende informatiemaatschappij. In deze onzekere, paradoxale en onvoorspelbare wereld zijn we op zoek naar een nieuw sociaal ordeningsbeginsel van de samenleving. In dat nieuwe ordeningsbeginsel staat centraal: een constructief en moreel appel op iedere burger en ieder organisatielid om zelf in allerlei wisselende netwerken een actieve bijdrage te leveren aan het beheersen en voorkomen van risico's op allerlei terreinen (vergelijk Ulrich Beck 'Die Risikogesellschaft' 1986).

In deze onzekere, paradoxale en onvoorspelbare wereld zijn de klassieke sturingstheorieën, die van de bureaucratie met zijn hiërarchie en centrale organisatie, steeds minder van toepassing. Er is eerder sprake van de mogelijkheid van permanente ontregeling van de samenleving. Het beïnvloeden van deze chaotische complexiteit vraagt vooral om *afstemmen* op de zichzelf organiserende processen en patronen in de chaotische wereld. We kunnen deze complexiteit niet plannen, controleren en beheersen. Vergelijk bijvoorbeeld de ongeplande en onvoorspelde volksopstanden in Tunesie, Egypte, Lybie et cetera. Het is een zelforganiserend proces dat zich systemisch ontpopt, terwijl moedige mensen zich er actief voor inzetten.

Volgens Boutellier is *improvisatie* de menselijke variant van deze complexe, onbegrensde netwerksamenleving als de onze. De kern van improvisatie is afstemming. In de afstemming op de omgeving creëert men de geslaagde improvisatie. Vergelijk de jazz-improvisatie. De compositie, het resultaat, komt tot stand in de interactie met de omgeving, dat wil zeggen in het *proces* wordt de vorm en richting van de compositie gecreëerd. De compositie ontstaat min of meer binnen een duidelijke structuur. Spontaniteit als een beheerste vorm van een vanzelf verlopend proces. Het is deze vorm van spontaniteit die ik in mijn boek 'Grondslagen van veranderen, naar een methodiek zonder keurslijf' (2010) heb omschreven als een *optimale vorm van zelfregulering*: actor en systeem zijn subtiel op elkaar afgestemd. Dat scheidt vertrouwen in en tussen mensen.

In een sociaal-constructieve visie op organisaties zijn de organisatieleden geen marionetten die helemaal door allerlei systemische processen worden bepaald. Op hun beurt proberen zij de culturele, sociale en structurele verhoudingen binnen en buiten de organisatie in een wenselijk geachte richting te beïnvloeden. Dat gebeurt in talrijke wisselende netwerken in en rond de organisatie.

In de nu volgende drie basiscompetenties van veranderen ligt het accent op de handelingsbekwaamheid van de organisatie in het sturen en zich afstemmen op de sociaal-maatschappelijke en ecologische omgeving. Het gaat om een interculturele, interpersoonlijke en positionele sturings- en afstemmingsbekwaamheid. Deze handelingsbekwaamheid betreft, zoals gezegd, niet alleen de interne verhoudingen binnen de organisatie, maar ook de externe verhoudingen tot de natuurlijke, economische, politieke en maatschappelijke omgeving van de organisatie.

Basiscompetentie 7: Interculturele communicatie

In de eerste basiscompetentie van een maatschappelijk ingebedde en verantwoord handelende organisatie gaat het om de interculturele communicatiebekwaamheid. Die competentie heeft betrekking op ontwikkelingen in de interculturele verhoudingen binnen en buiten de organisatie en hoe daarin constructief te handelen. Het gaat om erkenning en versterking van de organisatiecultuur. In termen van Bourdieu draagt deze basiscompetentie bij aan de ontwikkeling van het *culturele kapitaal* van de organisatie.

Naar de organisatie wordt gekeken *als een intercultureel handelingsstelsel*: diverse culturen en subculturen dragen bij aan de vorming van waarden, normen en gebruiken die in de organisatie gelden. Hoe stemmen leden van de organisatie de eigen waarden en betekenisgeving af op die van andere interne en externe belanghebbenden en creëren ze met elkaar een bevredigende cultuur?

Bij deze basiscompetentie zijn enkele *belangrijke kenmerken van organiseren*:

1. Een constructieve en dynamische visie op cultuur

In een constructieve visie wordt organisatiecultuur niet opgevat als een vaststaand (statisch) kenmerk van een organisatie, maar in actieve zin als een dynamisch proces van betekenisgeving in de organisatie. Ieder mens is een cultuurscheppend wezen (Giddens 1991, Bourdieu 1992).

Cultuur wordt ook gezien als een dynamisch verschijnsel. Zij wordt door mensen in hun omgang met elkaar voortdurend geconstrueerd en gereconstrueerd.

2. Constructief omgaan met cultuurverschillen.

Vanuit hun eigen achtergrond denken mensen vaak heel verschillend en houden er verschillende waardenopvattingen, normen en gebruiken op na. Dat kan leiden tot allerlei fricties in de samenwerking tussen mensen binnen en buiten de organisatie.

Volgens Weick (1995) is samenwerken een proces van betekenis maken, sensemaking op grond van ervaringen. Dat is volgens hem niet hetzelfde als probleemoplossing. Ieder maakt zijn eigen sociale (contextafhankelijke) constructies op basis van zijn eigen referentiekader. Voor gezamenlijke betekenisgeving moeten die referentiekaders worden bevraagd in een dialogisch proces waarin opvattingen en morele waarden worden geconstrueerd, gedeconstrueerd en gereconstrueerd. De kwaliteit van dit proces maakt het mogelijk de betekenissen te delen, te erkennen en te accepteren, zonder dat alle verschillen worden geëlimineerd, aldus Van Staveren (2007, 109).

Hunter & Elias (2000) spreken hier over *multiculturele sensitiviteit*. Het in staat zijn om met begrip en respect voor (sub)culturele verschillen samen te werken met mensen van verschillende achtergronden. Bewust zijn van verschillen in waarden, constructief kunnen omgaan met culturele diversiteit en met elkaar kunnen delen van verantwoordelijkheid. Bij interculturele communicatie gaat het er enerzijds om op te komen voor de eigen waardenopvattingen en de eigen autonomie te bewaren en anderzijds om zich af te stemmen op de waardeopvattingen van anderen. Het is dus ook hier een kwestie van sturen en afstemmen. Dit vraagt om een grenzen stellende dialoog: in autonomie met de ander

verbonden zijn. Over deze autonomie-verbondenheidsdimensie verwijs ik verder naar basiscompetentie 8.

De hier gepresenteerde cultuurvisie vraagt om vertrouwen in burgers, werknemers en cliënten. Een dergelijk vertrouwen laten veel politici, werkgevers en managers steeds minder toe, onder meer vanwege hun toenemende behoefte aan cijfermatige controle en beheersing.

Basiscompetentie 8: Interpersoonlijke communicatie

Maatschappelijke betrekkingen zijn echter meer dan interculturele uitwisselingen. Mensen staan binnen en buiten de organisatie *als geheel persoon* met elkaar in verbinding. Intrapersoonlijke processen (zie de basiscompetenties 4, 5 en 6) zijn verbonden met het maatschappelijk systeem. Interne tegenstrijdigheden tussen verstand, gevoel en gedrag in verschillende sociale rollen zullen op de interpersoonlijke communicatie dan ook snel verstoringen veroorzaken.

We spreken hier van een interpersoonlijke communicatiebekwaamheid. In de terminologie van Bourdieu gaat het om het *sociaal kapitaal* van een organisatie.

Naar de organisatie wordt gekeken als een *communicatieve institutie* (Van der Laan 1990). Wijsbek (2009) spreekt van een *dialogische organisatie*. Uit een onderzoek van de Hay Group, zoals gepubliceerd in Management Team blijkt dat bij multinationals de afgelopen jaren de stijl van leidinggeven ook in deze richting is veranderd. In het rapport (2010) lezen we: *'De directieve leiderschapsstijl levert steeds meer terrein in. Het gaat in toenemende mate om de dialoog, overleg en tweerichtingscommunicatie, om vervolgens gezamenlijk gestelde doelen te bereiken'*.

Bij deze basiscompetentie zijn enkele *belangrijke kenmerken van organiseren*:

1. *De verhoudingen zijn gekenmerkt door een hoog presentiegehalte.*

Present-zijn (Baart 2001) is essentieel voor een bevredigende interpersoonlijke communicatie. Present-zijn betekent onder meer, er betekenisvol met en voor de ander zijn zonder een vooraf gestelde doelrichting of agenda. Die houding van present-zijn geeft de ervaringskennis die onmisbaar is voor een bevredigende afstemming op de ander.

2. *Er is aandacht voor mogelijke fricties in de uitwisseling van informatie.*

Vaak zien we tussen mensen interactiestoringen die berusten op waarnemings- en interpretatiefouten. De ene persoon heeft bijvoorbeeld informatie die de ander niet heeft, maar is zich daar niet van bewust; informatie wordt een andere betekenis toegekend dan de ander bedoelt; er wordt een foutieve conclusie getrokken uit informatie of is er sprake van verwarring tussen vorm en inhoud van de communicatie. Belangrijk is dat er in het verandertraject aandacht is voor deze en andere mogelijke fricties in de uitwisseling van kennis, informatie en ervaringen.

3. *Er wordt gezocht naar een bevredigende balans tussen autonomie en verbondenheid.*

In Habermassaanse zin gaat het bij communicatie om een streven naar overeenstemming op basis van gelijkwaardige verhoudingen. Gelijkwaardigheid is niet hetzelfde als gelijkheid en denken in termen van gelijke of ongelijke ruil, zoals we dat terugzien in het onderhandelingsdenken van bijvoorbeeld Mastenbroek.

Willen mensen zich op sociaal-emotioneel gebied bevredigend kunnen afstemmen op anderen, dan zullen ze in staat moeten zijn:

- ieder hun eigen koers te volgen en zich niet te afhankelijk van de omgeving op te stellen (norm van zelfsturing);
- te handelen in overeenstemming met de eigen gevoelens en behoeften, ook hun behoeften aan afhankelijkheid (normen van interne afstemming);
- Wederkerig zorg voor elkaar te dragen (normen van intermenselijke afstemming).

In de interpersoonlijke communicatie wordt continu gezocht naar een bevredigende balans tussen autonomie en verbondenheid (Bouwkamp 1999). Conflict en harmonie blijven als twee tegenstellingen deel uitmaken van een werkelijke dialoog.

Basiscompetentie 9: Structuur- en positiebeïnvloeding

Verhoudingen tussen mensen zijn meer dan een uitwisselingsproces op intercultureel en interpersoonlijk vlak. Menselijke verhoudingen zijn ingebed in organisatorische, maatschappelijke en ecologische structuren en machtsposities. Binnen voorgegeven structurele en institutionele kaders voltrekt zich het handelen van organisatieleden.

Accent ligt bij deze basiscompetentie op het politiek en economisch handelen van de organisatieleden. In de terminologie van Bourdieu gaat het hier om beïnvloeding van het *sociaal-economisch en politiek kapitaal* van de organisatie. De basiscompetentie draagt bij aan de ontwikkeling van een invloedrijke en democratische organisatie.

Ter discussie staat hier de opvatting dat structuren en machtsposities onwrikbaar vast zouden liggen en niet beïnvloedbaar zouden zijn. Zo'n opvatting zou verwijzen naar een naturaliserende manier van denken (zie basiscompetentie 1). Structuren en posities zijn tot op zekere hoogte ook voorwerp van beïnvloeding. We spreken hier van structuur- en positiebeïnvloedend handelen dat gericht is op de interne en externe verhoudingen binnen en buiten de organisatie. We zouden dit het politiserend aspect van organisatieontwikkeling kunnen noemen. De leden van de organisatie worden aangesproken als actieve participanten in het beheren en besturen van de organisatie.

Vanuit deze basiscompetentie zijn enkele *belangrijke kenmerken van organiseren*:

1. *Gericht zijn op de ontwikkeling van democratische structuren.*

Bij deze basiscompetentie gaat het om een verandervermogen dat gericht op de ontwikkeling van democratische structuren en instituties. Een krachtig zelfregulerend vermogen van een organisatie verwijst naar de structuur van de organisatie die zelfregulatoire veranderprocessen ondersteunt. Volgens Brakenhoff e.a. (2009) voldoet het traditionele hiërarchische organisatiemodel in ieder geval niet. Volgens hem moeten we vanuit een ander perspectief denken. Een groeiend aantal wetenschappers, professionals en organisaties omarmt het principe waarbij medewerkers samenwerken in *horizontale netwerkstructuren* in plaats van schakeltjes te zijn in de bekende verticale *chain of command*. Volgens de auteurs is het nodig organisaties te ontwikkelen die individuen en groepen ruimte geven voor zelfsturing en zelfaankpak van kwaliteitsverbetering, hen de kans geven om te experimenteren, vertrouwen hebben in de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, mogelijkheden bieden tot intervisie in open communicaties en samenwerkend leren.

2. *Doelmatig handelen in de richting van positieverbetering en structuurverandering.*

Binnen structuren van organisatie en samenleving nemen mensen posities in. Bij een materiële positie gaat het om de feitelijke plaats die mensen innemen in de materiële verhoudingen van organisatie en samenleving en om verschillen waarin zij in materieel opzicht van elkaar afhankelijk zijn. Het gaat dan om de 'ding'-matige aspecten waarop de verhoudingen tussen bijvoorbeeld werkgever en werknemer, man en vrouw, cliënt en instelling worden bekeken.

Naast materiële posities spreken we van sociale en politieke posities. In het kader van zelfregulering is met name de macht-en invloedspositie van medewerkers en klanten in organisatie en samenleving relevant en essentieel (zie basiscompetentie 1).

Doelmatig handelen in de richting van gewenste structuurveranderingen binnen en buiten de organisatie vraagt om *signalering* van structurele knelpunten en mistoestanden in het functioneren van organisatie en samenleving (Sluiter e.a. 1997). Met het oplossen van dergelijke knelpunten kunnen nieuwe problemen worden voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan het knelpunt dat veel IT-applicaties in de zorg mislukken, omdat de modellen niet aansluiten bij de werkpraktijken van de mensen, aldus van Staveren (2007, 25).

Accent ligt in de signalering op structurele knelpunten die de zelfregie van klanten en sociale professionals versterken of juist verzwakken.

3. *Gericht zijn op duurzaam ondernemen.*

Bijdragen aan structurele veranderingen is de inzet van een sociaal-ecologisch verantwoorde organisatie die gericht is op duurzaamheid. Die gerichtheid op duurzaamheid is kenmerkend voor de zelfreguleringsbenadering.

In de eerste plaats wordt in de benadering gepleit voor een *krachtige informele morele ordening*. Een dergelijke ordening scheidt het sociaal vertrouwen en de veiligheid die nodig zijn voor een duurzame en stabiele samenleving in een onbegrensde, schijnbaar chaotische mondiale en geïndividualiseerde postmoderne wereld. Een rechtssysteem kan op zichzelf geen morele orde scheppen, maar een morele orde kan in een open en complex systeem ook niet zonder rechtssysteem. Het gaat om het afstemmen tussen formele en informele omgangsvormen en vormen van conflictbeslechting.

In de tweede plaats is duurzaamheid een belangrijk kenmerk van de zelfreguleringsbenadering vanwege haar accent op het ondersteunen en faciliteren van *tweeorderveranderingen*. Een zelfreflectief verandermogen versterkt de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen dat organisaties nodig hebben om in een dynamische en complexe wereld te kunnen overleven.

In de derde plaats is duurzaamheid een belangrijk kenmerk, omdat de benadering een *breed en samenhangend sociaal-ecologisch perspectief* geeft op verandering en vernieuwing. Je kunt voor elk probleemgebied een apart veranderproject maken. Je kunt ook integratief gericht zijn op verbetering van de *afstemming* tussen individuen en hun maatschappelijke en ecologische omgeving. Langs die weg wordt de duurzaamheid van het sociaal-ecologisch systeem (en het gebrek aan duurzaamheid ervan) in beeld gebracht, ondersteund en versterkt. Dat vraagt natuurlijk wel een prijs.

Tot slot

Het zelfbesturingssysteem van mens en organisatie is een uiterst complex geheel van meerdere zelfregulatieprocessen, en wel op cognitief, intrapersoonlijk en sociaal-maatschappelijk gebied. Het coördineren van dit geheel van zelfregulatoire processen is de kern van de zelfreguleringsbenadering.

De veranderkundige benadering vraagt van (aankomende) sociale professionals om aan te sluiten bij hedendaagse pogingen het dualistisch denken in termen van *of-of* te overwinnen. Tegenover dit denken in termen van *of-of* moet niet slechts een denken in termen van *en-en* worden gezet, alsof de tegenpolen elkaar altijd simpelweg zouden aanvullen. De tegenpolen kunnen sterk op elkaar botsen en blijven botsen. Maar de tegenstellingen en tegenstrijdigheden hebben elkaar nodig om nieuwe perspectieven te kunnen openen.

Zelfregulering biedt een normatief reflectiekader aan, dat niet wil moraliseren. Het wil individuen, groepen en organisaties slechts helpen bij het zoeken naar telkens de goede moraal en de juiste houding in een bepaalde situatie. Het uiteindelijk antwoord kan alleen door de mensen zelf worden ontdekt en gegeven.

Literatuur

- Aarts, N.: *Een gesprek zonder einde. Over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*. Oratie Universiteit van Amsterdam 2009
- Argyris, C. & Schön, D.: *Organizational Learning, A Theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley 1978
- Aukes, L. en Woldendorp, H.: *Sturing en zelfsturing, een punt van orde*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1994
- Baart, A.: *Een theorie van presentie*. Lemma, Utrecht 2001
- Beck, U.: *Risikogesellschaft: auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt a/Main 1986
- Bekman, Adriaan: *Op zoek naar zingeving*. Van Gorcum 2007
- Bood, R. en Coenders, M.: *Communities of Practice. Bronnen van inspiratie*. Lemma 2004
- Boonstra, J.: *Integrale organisatieontwikkeling*. 3^e druk, Reed Business Information, 2003
- Boonstra, J. en de Caluwé, L.: *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Kluwer, Deventer 2006
- Bourdieu, P.: *Argumenten voor een reflexieve maatschappijwetenschap*, Amsterdam: SUA 1992
- Boutellier, H.: *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Boom/Lemma Uitgevers Den Haag 2011
- Bouwkamp, R.: *Helen door delen, experiëntiële interpersoonlijke therapie, theorie, methodiek, onderzoek*. Maarsse: Elsevier/De Tijdstroom 1999
- Brakenhoff, M. e.a.: *Kooboek sociale innovatie*. Stichting Greenfield Groep, 2009
- Caluwé, L. de en Vermaak, H.: *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer, Deventer 2006
- Coenen, B.: *Het verborgen lijden in organisaties. Een pleidooi tegen de aanpassing*. Uitgeverij Nelissen 2004
- Cohn, R.: *Van Psychoanalyse naar Themagecentreerde Interactie, bouwstenen voor een pedagogisch systeem voor onderwijs, vorming en hulpverlening*. Baarn: H. Nelissen 1983
- Cozijnsen, A. en Vrakking, W.: *Handboek Verandermanagement. Theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Kluwer, Deventer 2003
- De Dijn, H.: *Ziekenhuismanagement: middel wordt doel*. Verschenen in *HR.square* nr. 88, 9 maart 2010
- Desmet, Y. e.a.: *Doeners en denkers*. De Bezige Bij 2010
- Donkers, G.: *Veranderen in meervoud. Een driedimensionale kijk op de sociale veranderkunde*. Boom Uitgevers Den Haag 2012
- Donkers, G.: *Grondslagen van veranderen. Naar een methodiek zonder keurslijf*. Boom Uitgevers Den Haag 2010
- Donkers, G.: *Naar een veilige school, versterking van het zelfregulerend vermogen van leerlingen, professionals en school in omgaan met agressie*. Den Haag: Lemma 2008
- Es, R. van: *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Kluwer 2009
- Frissen, P.: *De staat van verschil, een kritiek van de gelijkheid*. Van Gennep, Amsterdam 2004
- Gergen, K.: *Toward Transformation in Social Knowledge*. Second Edition, SAGE Publications 1994
- Giddens, A.: *Modernity and self-identity*. Stanford, California: Stanford University Press 1991
- Gruen, A.: *Verraad aan het zelf, een pleidooi voor autonomie*, Anthos/Uitgeverij In den toren, 1987

Gunsteren, H. van: *Vertrouwen in democratie: Over de principes van zelforganisatie*. Van Gennep, Amsterdam 2006

Harré, T. and Gillett, G.: *The Discursive Mind*, SAGE Publications, Inc 1994

Hay Group: *Unilever beste bedrijf voor leiders*. Management Team, rapport 2010

Have, ten S. en Have, ten W.: *Het boek verandering. Over het doordacht werken aan de organisatie*. Uitg. Nieuwezijds Amsterdam 2004

Homans, Th.: *Organisatiedynamica. De complexe anatomie van de beweging*. Academic Service 2005

Hunter, L. & Elias, M.: Interracial friendships, multicultural sensitivity, and social competence: How are they related? In: *Journal of Applied Developmental Psychology*. 20 (4), 551-573, 2000

Kampen, J.: *ManagementSite voor en door professionals*. Artikelen over verwaarloosde organisaties 2007 en 2008

Laan, G. van der: *Legitimatieproblemen in het Maatschappelijk Werk*. Proefschrift. Utrecht: SWP 1990

Leydesdorff, L.: *A Sociological Theory of Communication: the Self-Organisation of the Knowledge-Based Society*. Universal Publishers. 2003

Mastenbroek, W.: *Verandermanagement*. Holland Business Publications 1997

Midgley, G. : *Systemic intervention, philosophy, methodology, and practice, contemporary systems thinking*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers 2000

Morgan, G.: *Beelden van organisaties*. Scriptum Management Sage Publications. London 1986

Negt, O. en Kluge, A.: *Geschichte und Eigensinn*, Geschichtliche Organisation der Arbeitsvermögen, Deutschland als Produktionsöffentlichkeit, Gewalt des Zusammenhangs, zweitausendeins, 6e Auflage 1982

Oss, L. van en van 't Hek, J.: *Onveranderbaarheid van organisaties*. Mediawerf 2009

Parton, N. et al.: *Social Work. Een constructieve benadering*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. 2007

Prigogine, L. en Sengers, I.: *Orde uit Chaos: Manos Nieuwe Dialoog met de Natuur*. Fontana London 1985

Reijnders, E.: *Gedragsverandering als betekenisgeving*. ManagementSite 2010

Scharmer, O.: *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Cambridge, MA: Society for Organizational learning. 2007

Senge, P.: *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum 1992

Senge, P.: *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mens en organisatie*. Academic Service 2006

Sims, H. en Lorenzi, P.: *The new leadership paradigm, social learning and cognition in organizations*, Sage Publications, Inc. 1992

Sluiter, S. e.a.: *Signalering in het maatschappelijk werk*. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem 1997

Staveren, A. van: *Zonder wrijving geen glans. Leren samenwerken bij veranderen en innoveren*. Van Gorcum, Assen 2007

Tromp, C.: *Breedbeeld wetenschap, een kritisch-reflectief onderzoeksmodel gebaseerd op een breed rationaliteitsbegrip*. Utrecht: Van Arkel 2004

Verhoeven, W.: *Anders Veranderen*. Centrum voor excellent leiderschap, Aarle-Rixtel 2008

Weggeman, M.: *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Scriptum 2008

Weick, K.: *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications. London 1995
Wierdsma, A.: Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid. Co-creatie van verandering.
In: *Filosofie in bedrijf*, nr. 3, jaargang 15, juni 2004
Wijsbek, J.: *De dialogische organisatie*. Assen: Van Gorcum 2010