

# LEREND ORGANISEREN

***Als meer van hetzelfde niet helpt***

***André Wierdsma en Joop Swieringa. Noordhoff Uitgevers 4<sup>e</sup> druk 2017***

*Platformgroep Theorieontwikkeling Sociale Veranderkunde*

Kring Andragologie 19 januari 2021

Onderstaand is het eindverslag van de bespreking van de publicatie *Lerend organiseren* van André Wierdsma en Joop Swieringa (2017) in de Platformgroep van de Kring Andragologie van de Universiteit van Amsterdam. De deelnemers waren Wilfred Diekmann, Jaap Ikink, Gerard Donkers, Dhian Sioe Lie, Marcel van Eck en Nelly Labrie. Henk Geertsema moest het om privé omstandigheden laten afweten. Het verslag bestaat uit letterlijke citaten van het op schrift gestelde commentaar van de groepsleden en van het uitgebreide verslag dat Nelly Labrie van de bespreking heeft gemaakt.

De kernvragen van de Platformgroep vormen, zoals gebruikelijk bij alle boekbesprekingen, de kapstok van het verslag. De vragen verwijzen naar zes aandachtspunten aan de hand waarvan we de eigegeaardheid van het kennisgebied van sociale veranderkunde onderzoeken. Publicaties die in positieve of juist in kritische zin sterk scoren op deze aandachtspunten zouden we kunnen rekenen tot de *body of knowledge* van het kennisgebied. Welnu, wat zijn onze bevindingen ten aanzien van dit boek van Wierdsma-Swieringa?

De Platformgroep houdt zich aanbevolen voor commentaar van mensen die niet aan de discussie hebben deelgenomen. Stuur je schriftelijk commentaar naar [gdonkers@telfort.nl](mailto:gdonkers@telfort.nl)

## **Algemene opmerkingen**

*Dhian:* Het boek biedt een uitgewerkte visie op een alternatieve, mensgericht benadering van organiseren in de westerse wereld, met een afgerond conceptueel model en heldere begrippen. Vanuit mijn beroepspraktijk stelt het herkenbare vragen en dilemma's aan de orde. Een inspirerend boek dat uitnodigt tot veel discussie onder professionals, leidinggevend management en andere betrokkenen. Het conceptueel kader blijft evenwel modelmatig en algemeen van karakter. Toepassings- en interventievragen zoals 'Wat is de dominante cultuur. Waar wordt op gestuurd. Hoe wordt schaalgrootte gehanteerd. Hoe wordt de menselijke maat gehouden', komen niet aan de orde.

*Jaap:* Het boek is echt een HBO-studieboek waarin de lezer op een methodische wijze wordt meegenomen in de illustere wereld van organisatieontwikkeling. Daarin zijn wat mij betreft twee beperkingen van dit boek besloten:

- 1). het is een HBO-studieboek. Op zich is daar niks mis mee. Er worden theoretische concepten en modellen in onderlinge samenhang ontsloten, zodat studenten zich hun leer- en ontwikkeldoelen eigen kunnen maken.
- 2). Organisatieontwikkeling. Het boek gaat over leren en lerende organisaties BINNEN de context en kaders van organisaties als institutionele entiteiten. Het gaat in mindere mate over organiseren als basis voor sociale verandkunde,

*Gerard:* Zoals ik zal beargumenteren, leidt mijn analyse van dit boek op de zes kenmerken van de eigengeaardheid van sociale verandkunde tot de algemene conclusie, dat het boek in redelijke mate kan worden gerekend tot de body of knowledge van het hedendaagse kennisgebied op het niveau van organisatieontwikkeling (zie aandachtspunt 7). Dit betekent niet, dat het in dit kennisgebied onomstreden zou zijn. De publicatie roept op de genoemde kenmerken allerlei noodzakelijke nuanceringen, discussies en nieuwe vragen op. Ik zie het als een betekenisvolle publicatie waar we – ondanks een aantal belangrijke beperkingen - veel van kunnen leren.

## Reflectie op de aandachtspunten

### 1. Wetenschappelijke onderbouwing vanuit multidisciplinair perspectief

#### **(1a) Onderbouwing vanuit wetenschappelijke theorievorming en onderzoek**

*Jaap:* In zijn kern is het niet een wetenschappelijke publicatie, maar een samenvoeging van wetenschappelijke inzichten in relatie tot organisatieontwikkeling. In de uitwerking van het boek worden zeker wetenschappelijke theorieën en modellen aangehaald, maar niet inhoudelijk of theoretisch verdiept of uitgewerkt. Op onderdelen wordt het zelfs helemaal *niet* onderbouwd of uitgediept vanuit wetenschappelijke theorie. Zo mis ik bijvoorbeeld op pagina 178 een link met Scharmer, die in de literatuurlijst overigens wel is opgenomen.

*Gerard:* Een centraal concept is de 'lerende organisatie'. Dit begrip heeft sinds de jaren '90 veel auteurs en professionals in de organisatieontwikkeling geïnspireerd. Kennelijk sluit het aan bij een belangrijke behoefte en een zeer relevant maatschappelijk vraagstuk (zie punt 2a). Lastig is de vraag of deze nieuwe term ook voldoende in dit boek wordt onderbouwd met wetenschappelijk onderzoek en theorievorming. Zeker, er wordt in deel 1 en 2 ingegaan op de geschiedenis van de moderne bureaucratie, de veranderende werkelijkheid in de samenleving en de vraag waarom bureaucratieën volgens de auteurs telkens weer vastlopen. Er worden theorieën uit het verleden aangehaald.

Regelmatig vind ik dat er wel erg snel iets wordt beweerd of een conclusie wordt getrokken. Zo wordt het scientific management (Taylor en Fayol) op pagina 17 onder de 19<sup>e</sup> eeuw gezet, terwijl dit een typisch product was van de 20<sup>e</sup> eeuw. Max Weber wordt de grondlegger genoemd van de bureaucratie, terwijl hij er ook een belangrijke criticaster van was. Hij wees ook op de nadelen van rationalisering en de onttovering van de wereld. Hiërarchische principes zouden onaangetast blijven door de human-relations mouvement (18). Maar in die beweging was er juist sprake van een radicale wending naar het subject en naar de zelfontwikkeling van de sociale, zelfsturende mens. Of nemen we het begrip 'emancipatie' dat de auteurs de grote motor noemen achter de ontwikkeling van het modernisme met de bureaucratie als kerninstituut van het kapitalisme (29). Wat verstaan zij onder 'emancipatie'? Het begrip staat niet in de index. Ze spreken van de emancipatie van het economisch leven in de vorm van het liberalisme met haar marktdenken. Maar waar zijn de actoren, zoals de arbeiders en de vrouwen, die zichzelf juist in hun kritiek op dit kapitalistisch economisch systeem hebben geëmancipeerd? En nemen we zinnen zonder verdere uitleg ervan, zoals *Alle samenwerkingsverbanden zijn tijdelijk, en de tijdsduur van de meeste zal alleen maar korter worden* (52). Hoezo?

En bewijzen de auteurs dat heden ten dage nog steeds het traditionele denken over de organisatie als een hiërarchische, macht- en regelgestuurde ordening van mensen overheerst? Maken ze aannemelijk dat coachend leidinggeven vaak ontaardt in een nieuwe techniek waarmee medewerkers worden overtuigd en geïnstrueerd (22)? Welke hedendaagse empirische onderzoeken liggen aan hun opvattingen ten grondslag? En wordt de wetenschappelijkheid van hun bevindingen ergens in de publicatie beargumenteerd? Of gaat het hier meer om een visie van deze auteurs op wat zij zien als een 'lerende organisatie'? Moeten we hun begrip misschien meer opvatten als een hypothetisch concept dat ze nader onderzocht willen zien, een soort schot voor de boeg? En geeft dit concept een adequaat en afdoend antwoord op de probleemstelling van de bureaucrativering?

*Nelly:* De onderbouwing berust - voor zover ik kan overzien- niet zozeer op wetenschappelijke onderzoeksliteratuur. Wel is er sprake van literatuurstudie vanuit voornamelijk organisatiekunde/bedrijfskunde. Het werk is opgebouwd vanuit een historisch perspectief. Vervolgens wordt verwezen naar een wat breder spectrum dan organisatiekunde zoals filosofie, (sociale) psychologie, wetenschapsfilosofie. Het is niet direct gebaseerd op praktijkonderzoek, maar op literatuuronderzoek. Dat lijkt me geen basis te zijn voor wetenschappelijk onderbouwde theorievorming. De auteurs gebruiken praktijkvoorbeelden ter illustratie en zijn in die zin 'in dialoog' met de praktijk, met ook oog voor mondiale economische processen.

*Wilfred:* Gaat het om een wetenschappelijke publicatie waarin de aangedragen theorie wordt onderbouwd met onderzoek? Strikt genomen is het antwoord op deze vraag: nee. Wanneer je bekend bent met de materie, weet je in welke stroming(en) - ook wetenschappelijk gezien - deze publicatie geplaatst moet worden, zeker wanneer de 'geraadpleegde literatuur' wordt bekeken. Maar verwijzingen vinden nauwelijks plaats en van verbinding met en dus onderbouwing vanuit wetenschappelijke publicaties en onderzoek is dus feitelijk nauwelijks sprake.

*Dhian:* Dit is geen wetenschappelijke publicatie, onderbouwd met onderzoek. Het is een studieboek voor het HBO. Wellicht dat in de 1<sup>e</sup> en de 2<sup>e</sup> druk directer verwezen wordt naar onderzoek. De onderzoeksmatige onderbouwing van de principes van 'lerend organiseren' zijn wel terug te vinden in de eerdere publicaties van met name prof. Wierdsma.

*Gerard:* Er wordt door ons veel gezegd over de gebrekkige empirisch wetenschappelijke onderbouwing en verantwoording van het boek. Ik noem het zelf een 'bombardement van persoonlijke overtuigingen'. Mijn vraag daarbij is, vooral naar aanleiding van de bijdrage van Jaap en Dhian: Hoeft een hbo-studieboek niet aan de wetenschappelijke normen te voldoen? (Instemming van de anderen).

*Nelly:* De auteurs geven mooie aanzetten, maar het vraagt om verder onderzoek. Je mist de onderbouwing van onderzoek.

*Wilfred:* Ik herken ook veel in de punten van Gerard. Wat me opviel is dat het werk zich presenteert als een analyse, maar ze zijn er vooral van overtuigd dat je mensen in een organisatie recht moet doen - wat ik heel lovenswaardig vind overigens - en daar bouwen ze het verhaal omheen. Het roept de vraag op: begin je empirisch of semi-empirisch of praat je vanuit normen, betrokkenheid of een bepaald mensbeeld? En ik denk het laatste. (Dit laatste wordt beaamd door de anderen).

*Wilfred:* Maar dan moet je dat wel helder doen, want er blijft verschrikkelijk veel impliciet in dit boek. De spanning tussen waardengeoriënteerd en empirisch vind ik hier ook heel interessant. Daar gaat het volgens mij op een aantal punten mis.

*Gerard:* Dat is ook jammer, want ze zouden zo mooi kunnen aangeven dat in de 19<sup>e</sup> eeuw en in de 20<sup>e</sup> eeuw steeds meer onderzoeken zijn gedaan naar hoe het in bedrijven gaat en wat werkelijk effectief was. Daarin bleekt dat aan de sociale contacten en hoe teams met elkaar omgaan een steeds groter belang werd gehecht. Dat komt voort uit empirisch onderzoek dat is gedaan.

*Jaap:* ik kan me niet voorstellen dat zij dat niet weten. Ik denk dan ook dat de auteurs opdracht hebben gekregen een toegankelijk studieboek te schrijven waarbij de studie een bepaald perspectief wil overdragen naar de studenten en een redelijk eenvoudige manier.

*Gerard:* Stel dat Jaap gelijk heeft en dat ze die onderzoeken ook wel kennen, waarom maken zij dan de keuze om die niet te vermelden? Is dat voor een HBO-studieboek niet nodig?

*Jaap:* Ik zie wel een trend in de hbo-studieboeken van de afgelopen vier á vijf jaar, dat ze steeds meer deze vorm krijgen. Het hbo-studieboek is in hogere mate een samenvatting van theoretische verkenningen waarbij de onderliggende kennis wordt overgeslagen. Er wordt vanuit het paradigma van de auteur naar een van tevoren gedefinieerde betekenis van die kennis geschreven.

*Nelly:* En die wetenschappelijke onderbouwing ontbreekt daarbij.

*Gerard:* Dat legitimeert naar mijn idee het belang van de sociale verandkunde als wetenschappelijke onderlegger. Omdat dit boek praktijkgericht zou zijn, lijkt het voor het hbo geschikt te zijn en daar heb ik nou juist mijn twijfels bij. Mijn vraag daarbij is: Als wetenschappelijke normen niet zodanig zijn dat het de praktijk genuanceerder weergeeft, betere handvaten geeft voor 'hoe te handelen', dan wordt wetenschap weer losgerukt van de praktijk en dat is naar mijn idee voortdurend aan de orde. Ofwel stel ik opnieuw de vraag: Moet een hbo-studieboek wel voldoen aan wetenschappelijke normen?

*Wilfred:* Ik denk dat de opgave van het HBO vaak moeilijker is dan bij universiteiten. Want op een universiteit kun je uitgaan van een bepaalde theorie en daar promoveer je dan op en zo voort. Maar keuzes in de praktijk hebben altijd te maken met kentheoretische uitgangspunten (zie punt 4b). Juist in de praktijk zou je moeten proberen die te verhelderen. Dat is verschrikkelijk ingewikkeld. Het maakt uit hoe je naar de wereld kijkt. Als het ergens nodig is om dat soort filosofische en wetenschappelijke uitgangspunten helder te hebben, dan is het in de praktijk.

*Jaap:* Mijn dochter heeft psychologie en verandermanagement gestudeerd en werkt nu bij een gemeente aan een 'gezonde organisatie'. In een gesprek met haar zei ze laatst: "Ik snap er helemaal niets van, want we weten uit de literatuur dat dingen niet werken en in onze organisatie doen ze dat wat niet werkt". De kentheoretische stof die zij in haar master changemanagement had, ziet ze niet terug in haar werk.

*Marcel:* Ik herken dat helemaal. Zoals in het boek "Denken in organisaties" van Kessels en de Jong en ook bij Capra zie je steeds het belang van de 'intrinsieke motivatie' en 'zelfregie', 'democratie', 'gezamenlijk leren' terugkomen. Maar in de praktijk zie je het gewoon niet terug. In mijn werk zit dat ook de financieringsmethodiek, zoals het feit dat we met aanbestedingen werken. Waar het gaat om 'principe-leren', daar is bij ons geen sprake van. Het principe-leren gebeurt op het gemeentehuis, ver weg van de opdracht: Dit zijn de principes en daarmee kun je aan de slag.

*Nelly:* Het is zelfs erger geworden na de transitie, naar mijn idee.

*Gerard:* Hbo en mbo-studieboeken hoeven niet aan de wetenschappelijke normen te voldoen? Is dat niet een van de factoren die meespelen dat mensen niet genoeg praktijkgericht worden opgeleid?

*Wilfred:* Ze worden opgeleid als uitvoerders. Het onderscheid tussen denken en doen.

*Jaap:* Het gaat over toepassingsinstructie.

*Gerard:* 'Universities of applied sciences' staat met grote letters op het gebouw van de hogeschool. Is hbo dan alleen maar een toepassingstheorie van de 'echte' wetenschap? We moeten volgens mij wel degelijk wetenschappelijke normen aanleggen voor hbo-studieboeken. Praktijkwerkers zijn naar mijn idee in hun 'theory-in-practice' veel genuanceerder dan veel theorieën die over die praktijk gaan.

*Wilfred:* Ik vind 'genuanceerd' hier niet zo'n verhelderende term.

*Gerard:* Ik ontdekte in mijn promotieonderzoek bij de maatschappelijk werkers dat het een heel subtiel proces is wat zich afspeelt tussen werker en cliënt en dat de werkers nauwelijks enig houvast vonden in de aangeboden methodiektheorieën van maatschappelijk werk.

*Jaap:* Zij zijn veel meer dialogisch handelend bezig.

*Gerard:* Zij zijn in de praktijk veel 'intelligenter' dan in zogenaamde wetenschappelijke theorieën vaak wordt beweerd. Wat mij opvalt is, dat methodiektheorieën te veel in 'of-of' termen denken en te weinig in 'en-en'. Door de wel geverfde praktijkwerkers denken in 'en-en' en gebruiken een complexe mix van methodiektheoretische richtlijnen. Zij zien juist de subtiele dingen, zoals dat beleren en leren bij elkaar horen.

*Dhian:* Is dat niet de generatie uit de vorige eeuw die deze kwaliteit had? Is de jongere generatie niet gewoon, slordig, lui...?!

*Allen:* ho ho ho...!!

*Marcel:* Ook hier is het en-en denken. Dat is wat ik ook zo prachtig vind aan de andragologie en ook hoe Gerard Donkers en Henk Geertsema te werk gaan. Ik heb hier het proefschrift van Martin Stam. Dat is zo'n 400 pagina's dik. Als je nu kijkt hoe een proefschrift eruitziet, zijn het zo'n 150 pagina's. Dat zijn artikelen die samengepakt zijn. Daar zit wel een verschil in. Tegenwoordig moet het snel gelezen kunnen worden. Het moeten korte vluchtige artikelen zijn. Het gaat gejaagder, sneller, waardoor je de verdieping vaak mist. Daar zit ook mijn zorg, want ik vind dat een hbo-boek ook wetenschappelijk onderbouwd moet zijn. Je kunt niet zomaar iets beweren, ook niet op een hbo.

### ***(1b) Wetenschappelijkheid als criterium***

*Gerard:* Hoe wetenschappelijk is deze publicatie, als we kijken naar welke normen van wetenschappelijkheid? In de literatuurlijst is een selectie gemaakt van wetenschappelijke literatuur op het gebied van organisatieontwikkeling. Uit deze selectie spreekt een sociaal-constructionistische visie die de auteurs kenmerken (zie punt 4). De publicatie is in dit opzicht consistent. Maar wordt de wetenschappelijkheid van de benadering door hen ook overwogen en verantwoord? De auteurs beschrijven vooral datgene wat ze zelf vinden op basis van hun eigen selectie van theorieën. Ze blikken niet of nauwelijks terug op de wetenschappelijkheid ervan. Ze richten zich meer tot praktijkwerkers en proberen hen te overtuigen van hun nieuwe ideeën. Er worden veel standpunten ingenomen, maar weinig pogingen gedaan om deze als mogelijke hypothesen vervolgens te ontcrachten. De lezer wordt meegenomen in een bombardement van overtuigingen. Met het oog hierop zie ik veel herhalingen van standpunten.

*Wilfred:* De wetenschappelijkheid wordt niet verantwoord, maar het gaat wel om een helder, consistent en logisch goed opgebouwd betoog (zie ook punt 2a).

*Dhian:* De wetenschappelijkheid in de publicatie wordt niet overwogen en verantwoord. De wetenschappelijkheid van deze visie en modellen wordt vooral gestaafd door de vele (herkenbare) praktijkvoorbeelden en ondersteund door een brede, relevante literatuurlijst. Overigens, de validiteit van de paradigmatische dichotomie beleren-leren wordt ondersteund door het bestaan van een analoge tweedeling in de internationale wetenschappelijke onderwijs- en onderzoekspraktijk.

*Gerard:* Wat zijn de wetenschappelijke normen die wij vanuit de sociale veranderingkunde aanleggen? Ik zou het goed vinden als we dat scherper zouden kunnen aangeven. Welke wetenschappelijke normen vinden wij dat er voor het hbo en voor de praktijk aangelegd zouden moeten worden? (zie verder punt 6a over de verhouding tussen theorie en praktijk).

*Wilfred:* Er spelen twee begrippen: verantwoorden en onderbouwen.

- Verantwoorden is het verantwoorden van keuzen.
- Onderbouwen is verwijzing naar je theoretische grondslag.

*Nelly:* En het traject van hoe jouw keuzen tot stand komen.

*Wilfred:* Waarbij je je keuze niet kan bewijzen, maar wel verantwoorden.

### **(1c) Multidisciplinaire perspectiefwisseling**

*Jaap:* Het interdisciplinair perspectief vind ik wel terug in de publicatie. Niet zozeer vanuit een kentheoretische of methodologische confrontatie, maar door het samenbrengen van verschillende stromingen binnen het 'denken over organisaties en organiseren'.

*Gerard:* Is er bij de begrippen 'bureaucratische organisatie en 'lerende organisatie' sprake van interdisciplinaire perspectiefwisseling: vanuit psychologie, economie, politicologie, ecologie et cetera? De auteurs zien de vernieuwing van organisaties vooral als gevolg van de marktontwikkeling naar vraagsturing, van de nieuwe vormen van professionalisering, van de behoefte aan gezamenlijke kenniscreatie en van de individualisering. Hun historische analyse had wat mij betreft meer mogen ingaan op ecologische aspecten en op macro economische en politieke aspecten die betrekking hebben op mondialisering en een toename van complexiteit. Daarnaast zal ik nog wijzen op het gemis van een psychologisch perspectief, als het gaat om processen van leren en veranderen.

*Wilfred:* Los van het hierboven gestelde, kan wel gesproken worden van interdisciplinariteit in die zin dat van verschillende wetenschappen gebruik wordt gemaakt, zoals geschiedenis, filosofie, sociologie en psychologie. Maar het zijn toch vooral publicaties op het gebied van de organisatieleer waar naar wordt verwezen. In de eerdere derde druk was dit wat anders (zie punt 7). Ik zou al met al niet willen spreken van een interdisciplinaire *perspectiefwisseling*. Het gaat in dit boek om een bepaalde visie die consequent wordt uitgewerkt en wordt 'uitgedragen'. Er wordt weinig gezocht, betwijfeld of echt bediscussieerd.

*Dhian:* In zekere zin is er wel sprake van interdisciplinaire perspectiefwisseling in theorievorming en empirisch onderzoeksmateriaal, omdat twee principieel verschillende paradigma's tegenover elkaar worden afgezet. Achter het paradigma van 'beleren' en 'bureaucratiseren' gaan in praktijk en theorie een groot aantal disciplines schuil die echter niet expliciet worden benoemd. Wat betreft de aandacht voor kennis uit natuur-, mens- en maatschappijwetenschappen en de complexe interacties tussen deze drie werelden, wordt in dit boek nadrukkelijk wel de kennis over mensen c.q. de kwaliteit van een sociaal systeem naar voren gebracht in relatie tot de maatschappij. Er is géén aandacht voor wereld van de natuur.

## 2. Interventiegericht ingaan op hedendaagse maatschappelijke vraagstukken

### **(2a) Probleemstelling van het boek**

*Dhian:* Het boek heeft een zeer heldere probleemstelling over een actueel, herkenbaar en verontrustend maatschappelijk vraagstuk. Niet voor niets is het een populair uitdagend studieboek in vele HBO-opleidingen. Echter, als het gaat om een antwoord op de uitdaging van 'Lerend organiseren', dan concluderen de auteurs dat de uitdaging in algemene zin is om in lerende organisaties méér stabiliteit te brengen. Aangevuld zou moeten worden, dat van de andere kant gezien de tweede uitdaging is om in belerende organisaties (moderne bureaucratieën) meer (autonome) dynamiek te brengen.

*Nelly:* De probleemstelling is helder. De auteurs geven helder weer hoe verouderde 'bureaucratische' organisatievormen (systemen) geen antwoorden bieden op de verschuiving van aanbod- en productgericht werken naar vraaggericht en dienstverlenend werken. Op de recente problematiek rond de "Toeslagenaffaire...." is dit werk zeker van toepassing. Hierbij haken mijns inziens politieke organisaties en overheden in elkaar met hiërarchische en bureaucratische systemen, als zijnde elkaars in standhoudende factoren en actoren, gekenmerkt door 'georganiseerd wantrouwen'.

*Gerard:* De auteurs zelf schrijven dat de centrale vraag van het boek is: Wat maakt een organisatie lerend? Het probleem is dat veel organisaties niet lerend zijn ingesteld. Met name geldt dit voor bureaucratieën (pag. 5). Bedrijven zijn logge, ongrijpbare, hiërarchische, bureaucratische systemen geworden waarin de mensgerichtheid het verliest van regels en procedures (pag. 3).

*Nelly:* Die formulering van het probleem kan letterlijk zo in het boek staan, dat weet ik zo niet. Maar ik vraag mij of ze dat lerend zijn van organisaties niet als vooronderstelling aannemen. Naar mijn idee komen zij uit bij het 'lerend organiseren' en is dat meer de uitkomst van een onderliggende vraag. Dat brengt me dan ook op het punt van onderbouwing: Hoezo kom je daarop uit? Dat moet dan de vraag zijn, omdat er geen onderzoek is gedaan.

*Gerard:* Zo zie je hoe belangrijk het is welke probleemstelling je noemt: Wat maakt een organisatie lerend? Dan kun je onderzoek daarnaar doen. En ik ben het me je eens dat ze uitgaan van deze vooronderstelling. Ze vinden dat de verouderde 'bureaucratische' organisatievormen geen antwoorden zijn op de verschuiving van aanbod- naar vraaggericht werken. Je zou kunnen zeggen: Is dat het nou? De probleemstelling zou scherper moeten. En wat is dat probleem van de 'bureaucratie'? Met 'bureaucratie' wordt in ieder geval niet het ambtenarenapparaat bedoeld. Er worden kenmerken genoemd (pag. 87) zoals: grootte van de organisatie, complexiteit van regelgeving, starre regelgeving, regels die van niemand zijn, regels die niet te veranderen zijn, men is de oorspronkelijke bedoeling van de organisatie uit het oog verloren, middelen zijn verworpen tot doelen, denkers en beslissers hebben dominante positie, de organisatie wordt gezien als een klassiek institutioneel en formeel geheel van missie, strategie, structuur, systeem en cultuur die het organisatiegedrag reguleren. Maar gelden deze kenmerken in meer of mindere mate niet ook voor een lerende organisatie? Is zo'n organisatie strijdig met regelgeving, macht, grootte, structuur, posities et cetera? Of gelden hier persoonlijke voorkeuren, worden persoonlijke relaties voorgetrokken, wordt niet iedereen op gelijke wijze behandeld en is er geen duidelijke taakverdeling (zie volgens Weber de voordelen van een bureaucratie)? Waar ligt de grens van wanneer



regelgeving wel of niet bureaucratisch is? Het maatschappelijk probleem wordt geformuleerd met een sterk normatieve lading. Grenskritiek met scherpere afbakening van het begrip is nodig (zie punt 1), wil het een meer empirisch toetsbaar begrip zijn.

*Wilfred:* De probleemstelling lijkt helder: grote bureaucratieën zijn wat betreft hun uitgangspunten en wijze van werken verouderd, werken daarom niet goed en doordat ze alleen maar (steeds) reorganiseren in plaats van zich echt in te stellen op leren en veranderen, wordt het op den duur niets met die bureaucratieën. Maar wat is nu echt het probleem? Want de auteurs stellen ook, dat de grote bureaucratieën wonderwel overleven. Dat heeft hen verrast (zie de eerste paragraaf van het voorwoord bij deze druk). En ook is het zo, dat andere (kleinere) organisaties wel goed zijn in leren. Misschien is de visie van de auteurs minder geschikt voor bureaucratieën? Ik had dit punt graag verder bediscussieerd gezien. Wat is maatschappelijk gezien nu eigenlijk precies het probleem? Het probleem van organisatieadviseurs die bureaucratieën lerend willen maken, wordt wel heel duidelijk natuurlijk! Ze schrijven naar organisatieadviseurs die iets willen. En dat is het probleem. Dat zie je ook aan het einde van het boek, dat ze de positie innemen van de organisatieadviseur die gaat uitleggen dat je iets onbewust doet. Dat is een fundamenteel dilemma van hoe je je als actor opstelt binnen het systeem.

### **(2b) interventiegericht systemisch denken over veranderen**

*Jaap:* Het boek is zeker interventiegericht. Het gaat over ‘sturen’ van (gedrag in) organisaties en hoe daarbinnen het ‘leren van organisaties’ geactiveerd en versterkt kan worden. Als het ‘failliet van de technocratie en het taylorisme’ het maatschappelijk vraagstuk is (zie punt 2a), dan draagt dit boek bij aan een mogelijke ‘oplossing’ daarvan. Het sociaal constructivisme en actordenken zijn in deze uitgave uitgewerkt in een handelingsperspectief en in interventies voor lerend organiseren. De reikwijdte van het boek beperkt zich daarbij tot de wereld van institutionele organisaties en geeft minder de ruimte voor organische processen van organiseren in de vorm van zelforganisaties en lokale netwerk-structuren die als een zwerm ontstaan en soms net zo snel weer uitdoven.

*Dhian:* In algemene visie- en modeltermen is er sprake van een interventiegericht actorenperspectief op veranderen. De interventies liggen op het overtuigingsniveau van vele managers en professionals. En de boodschap is: met deze principes en inzichten kan het beter en menswaardiger. Niet als het gaat om individuele actoren, managers, leidinggevendenden, medewerkers en professionals.

*Nelly:* De auteurs kijken vanuit het actorenperspectief, zowel bewust en vooral ook onbewust. Ze stellen dat er sprake is van miskenning van het eigen vermogen om hun eigen gedrag af te stemmen op (nieuwe) doelstellingen. *Only wet babies want to be changed* (pag. 63/64). In top down vormen van reorganisaties, waarbij denken en doen is ontkoppeld, ontstaan gemakkelijk situaties die door de auteurs worden gekenmerkt als: *Unfreeze-change-freeze*.

Qua interventies gaat het hen om de beweging van ‘beleren’ naar ‘Leren’, ofwel:

- van het willen managen van systemen/aanbodsturing naar leren en cocreëren
- van het scheiden van beslissen, denken en doen (ontkoppeld) naar gezamenlijk leren en gedragsverandering als cyclisch proces.

De auteurs verwijzen expliciet naar het actoren perspectief door de stelling dat organisaties sociale systemen zijn en worden gevormd door mensen (pag. 49). Veranderen vindt plaats

door al dan niet onbewuste of onbedoelde *interacties* van mensen binnen het systeem. Dit in tegenstelling tot bureaucratische systemen.

*Wilfred:* Is er in de oriëntatie op de probleemstelling sprake van een systemisch denken dat wordt verbonden met een *actorenperspectief* op veranderen? Ja, eigenlijk gaat het hier om een belangrijke kern van de benadering in dit boek. Organisaties zijn levende systemen die worden gevormd door levende, zingevende mensen als actoren. Vooral in de laatste twee delen krijgt het actorenperspectief steeds meer handen en voeten, omdat uitgebreid wordt ingegaan op de vraag 'hoe te leren/veranderen in de praktijk'. Zie ook paragraaf 14.5 over Individualisering: zelfsturing en nataliteit. En paragraaf 20.1 over Activeer actorschap. Er gebeurt echter ook iets opmerkelijks in met name in deel V. De blik van de auteurs wordt steeds duidelijker die van organisatieadviseurs 'die het allemaal wel doorhebben', die afstand nemen en die vanuit die positie handelen (actor zijn). Dit roept de vraag op naar de spanning tussen de rollen van deskundige en lid van het systeem. Kan en mag de deskundige zich buiten het systeem opstellen?

*Gerard:* De interventiegerichtheid komt op verschillende manieren in het boek aan de orde. We zien het naar voren komen in hun mensgerichte benadering, in het procesgericht in plaats van productgericht denken (pag. 5), in de nadruk op collectieve zelfsturing en in het feit dat alle medewerkers consequent worden gezien als mede-veranderaars. Zo zijn managers gericht op het bevorderen van samenhang van de delen in de organisatie (pag. 154), maar de auteurs zien dit ook als een taak van alle professionals. Ze zijn allen aan het managen (pag. 150). De organisatie wordt gezien als een lerende organisatie met een lerend vermogen in de vorm van een collectieve veranderbekwaamheid. Wat te doen en hoe aan te pakken teneinde van een organisatie een lerende organisatie te maken? Deze interventievraag loopt als een rode draad door het hele boek heen. In die zin is er bij de auteurs inderdaad sprake van een bepaald soort van interventiegericht systeemdenken. Ze zien de organisatie als een levend systeem evenals andere levende organismen.

Twee kanttekeningen wil ik hierbij maken. Allereerst valt op dat de auteurs in deel 1 en 2 van het boek volgens eigen zeggen (pag. 12) zoeken naar *verklaringen* waarom huidige grote organisaties geen lerende organisaties zijn die zich aanpassen aan en inspelen op veranderingen in de wereld. Het antwoord op deze vraag zoeken ze niet in empirische onderzoeken die er in de loop van de geschiedenis zijn gedaan waaruit bleek dat grote organisaties steeds weer vastliepen in hoe ze werkten en dat dit kwam door belerend leren. Hun historisch onderzoek is gericht op het verklaren van veranderingsprocessen en niet op historische kennis van *veranderen* in de context van die tijd. Vanuit een buitenperspectief zoeken ze naar verklaringen voor het interventiegericht handelen van moderne organisaties. De verklaringen zoeken ze vervolgens in foutief gedrag van de actoren. De organisatie wordt immers opgevat als een actorengeheel. Die actoren miskennen de sociale realiteit, ze reageren niet goed op de buitenwereld, zijn slechts gericht op reorganiseren en op beleren. In mijn ogen is hier sprake van *personaliserend denken* (zo je wilt: personaliserend systeemdenken) hetgeen met name kenmerkend is voor het Persoonsgericht verandermodel (PGM). Bij punt 4 ga ik hier verder op in.

Dit personaliserend denken staat tegenover een meer objectivistisch systeemdenken dat meer past bij een Sociaaltechnologisch model (STM) van veranderen. Ook die manier van

denken zien we terug in het boek. Zo worden managers in bureaucratische organisaties machinale bureaucraten die kennelijk geen interpreterende en betekenisgevende actoren meer zijn overeenkomstig het algemene mensbeeld van de auteurs. Managers worden in een meer objectivistisch systeemjargon beschreven als 'het management' in 'de bureaucratische organisatie'. *De bureaucratie gaat uit van de noodzaak van externe sturing van medewerkers*, zo lezen we op pagina 52. Hoezo, wie gaat hiervan uit?

Ditzelfde probleem van objectivistisch denken speelt bij de uitspraak dat organisaties in principe *levende* systemen zijn, maar volgens de auteurs zijn bureaucratische organisaties (en dat zijn toch ook organisaties?) *dode* systemen. Maar *alle* organisaties zijn toch levende systemen? Volgens de auteurs is er in een organisatie enerzijds mogelijk sprake van ont koppeling tussen het organisatiesysteem en het actorengeheel (bepaalde actoren worden als betekenisgevende wezens niet serieus genomen), terwijl anderzijds het organisatiesysteem juist wordt omschreven als een interactioneel actorengeheel (waarmee het organisatiesysteem wordt gepersonaliseerd en daarmee als complex geheel weer niet serieus wordt genomen). Zo komt bij de externe inbedding van de organisatie in de omgeving (pag. 140) vrijwel alleen de klanten als relevante actoren in beeld. De relevantie van de externe omgeving van de organisatie definiëren de schrijvers vanuit de missie van de organisatie, waarmee het overgrote deel van de omgevingsvariabelen naar eigen zeggen irrelevant zou zijn. Is deze reductie van complexiteit vanuit het systeemdenken, waar in principe alles met alles samenhangt, wel te verantwoorden? Op pagina 88 wordt de complexiteit van een 'systeem' opnieuw sterk gereduceerd. In al deze en andere voorbeelden is er sprake van een *ontkoppelende manier van denken over de relatie tussen actor en systeem*. Er is in mijn ogen onvoldoende sprake van een dialectisch verbindingsdenken.

### **(2c) Wat wordt verstaan onder 'veranderen'?**

*Nelly*: Wordt het begrip 'veranderen' in sociaal constructieve zin zowel toegepast op omgevingsverandering als op zelfverandering van de betrokken actoren, dat wil zeggen op het beïnvloeden van eigen waarnemingen, gedachten, ervaringen en gedrag? We lezen: Mensen zijn geen implementerende, maar interpreterende wezens (pag. 51). Lerend organiseren is zowel het aangaan of juist verbreken van relaties (pag. 79). *Veranderen van een organisatie is het veranderen van organisatiegedrag [...] het is een collectief leerproces* (pag. 93). Verder onderscheiden de schrijvers drie niveaus bij veranderen:

- Enkelslag: verbeteren
- Dubbelslag vernieuwen
- Drieslag: ontwikkelen (pag. 101)

De auteurs hebben ook oog voor conflicten en tegenstellingen waarbij diverse vormen van 'vluchtgedrag' kunnen optreden, waaronder 'nietsdoen'. Dit zou je ook als (ongewenste) vorm van veranderkracht kunnen zien, maar de auteurs noemen dat niet zo. Wel werken zij uit hoe hiermee om te gaan door waarden en basisprincipes centraal te stellen.

*Dhian*: Wordt het begrip 'veranderen' in sociaalconstructieve zin zowel toegepast op omgevingsverandering als op zelfverandering van betrokken actoren, dat wil zeggen op beïnvloeden van eigen waarnemingen, gedachten, ervaringen en gedrag? Mijn antwoord is: ja, organisatie veranderen is collectief leren van nieuw gedrag, gebaseerd op nieuwe

inzichten en Tijdelijk Werkbare Overeenstemmingen (zogenaamde TWO's ). Deze zijn geworteld in het individueel leren door vele mensen in de organisatie.

*Wilfred:* Veranderen in de zin van leren veronderstelt volgens de auteurs dat zowel het geheel als de delen veranderen. Het leren van het systeem impliceert ook het leren van individuen, omdat zonder dat collectief leren niet mogelijk is (zie paragraaf 21.2). Het onderscheid omgevingsverandering en zelfverandering wordt gezien als onlosmakelijke processen in het levende geheel van een organisatie die omgaat met een veranderende buitenwereld. Omgevingsverandering en zelfverandering spelen op alle niveaus. Maar de spanning tussen de 'wetmatigheden' van de systemen enerzijds en het bewustzijn en de zingeving van de individuele actoren anderzijds blijft niettemin (ik zou haast zeggen: uiteraard) aanwezig. Het gaat om het ontwikkelen van *organisatiegedrag* (titel paragraaf 11.1), zeggen de auteurs. Hoewel niet opgenomen in de index, speelt dit begrip in het boek een essentiële rol.

*Onder organisatiegedrag verstaan we dus de collectieve elementen van en patronen in het gedrag van de bij de organisatie werkzame mensen. Organizegedrag ontstaat door het afspreken van regels over samenwerken, over hoe het spel binnen deze regels gespeeld moet worden en door vast te leggen hoe de spelregels herzien kunnen worden'* (pag. 86).

Dat is toch weer even kauwen. Want waar gaat gedrag over in handelen? Paragraaf 20.1 is getiteld 'Activeer het actorschap'.

*'Actorschap is de erkenning van betrokkenen van hun invloed; het is het accepteren dat zij een actief aandeel hebben in de realisatie van de context waarin zij functioneren. Het is gebaseerd op het mensbeeld waarin het individu zelf verantwoordelijk voelt voor de vormgeving van het eigen leven, in verbondenheid met anderen (Dohmen, 2010<sup>1</sup>), zo lezen we op pagina 170.*

Er is dus een spanning tussen de benaderingen die worden vervat in de termen organisatiegedrag respectievelijk actorschap. Een ander voorbeeld van deze spanning kunnen we zien in de paragraaftitels van hoofdstuk 15 over netwerken. Die gaan respectievelijk over: systeem, activiteiten, relaties, betekenissen, overeenstemmingen. Het gaat hier om behoorlijk verschillende invalshoeken. In de praktijk (en daar gaat het in dit hoofdstuk om) is dat juist heel erg zinvol, maar theoretisch intrigerend. Zie hiervoor ook aandachtspunt 7.

*Gerard:* Veranderen is volgens de auteurs: al denkende *en* doende organiseren in het kader van organisaties. Ook leren is denken en doen (pag. 46). Leren is veranderen van organisatiegedrag (pag. 93).

De auteurs onderscheiden *twee hoofdvormen van veranderen*. Allereerst reorganiseren, standaardiseren en beleren, een manier van veranderen die kenmerkend is voor de bureaucratie: meer van hetzelfde). Daartegenover stellen zij: veranderen is leren, communicatieve zelfsturing, omgaan met diversiteit, vraag-gestuurd handelen dat begint bij de klant, reflectief handelen, vanuit intrinsieke motivatie steeds meer kwaliteit willen leveren (pag. 119), handelen vanuit een grenzen stellende dialoog (pag. 120), co-creatief samenwerken in een proces van communicatieve zelfsturing. De auteurs bepleiten deze tweede vorm van veranderen.

---

<sup>1</sup> Helaas ontkomt ook dit boek niet aan het verschijnsel dat literatuurverwijzingen soms niet terugkomen in de literatuurlijst. Het is niet duidelijk welke publicatie van (naar ik aanneem: Joep) Dohmen hier wordt bedoeld.

Wat betreft de eerste vorm spreken ze van *positioneel organiseren*, een vorm van veranderen die het hiërarchisch systeem en het machine-denken met elkaar verbindt (pag. 37). Het is het creëren en ordenen van stabiliteit. Mensen worden van buitenaf en van bovenaf door bovengeschieden gepositioneerd en gestuurd. Dit is een vorm van onteigening van zelfregie welke de auteurs kenmerkend achten voor een bureaucratisch systeem. Mijn vraag is of dit niet een te eenzijdig perspectief is. In de onderstroom van de bureaucratische organisatie blijft in elk levend systeem een andere ervaringswerkelijkheid haar invloed uitoefenen. Juist door meer in 'en-en' termen te denken (zie punt 2a) kom je een laag dieper in de paradox van het organiseren.

Veranderen verstaan de auteurs in sociaal-constructionistische zin waarin ze de organisatie werkelijkheid niet willen loskoppelen van de mensen als betekenisgevende actoren. Ze kritiseren een objectivistische en deterministische kennistheorie (zie punt 4). Deze visie wordt door hen echter niet toegepast of toepasbaar geacht op de bureaucratische organisatie. Daar zou slechts sprake zijn van een objectivistische benadering. Impliciet wordt dit weer wél erkend als de auteurs aangeven dat er twee bewegingen tegelijkertijd werkzaam zijn in een bureaucratie en dat deze leiden tot discrepanties en paradoxen bijvoorbeeld tussen alles in regels en procedures vastleggen en de weerstanden die dit oproept (pag. 63) hetgeen de geïntendeerde stabiliteit juist onmogelijk maakt. Probleem is in mijn ogen zowel de eenzijdigheid van het bureaucratisch denken als de eenzijdigheid van het lerende-organisatiedenken. Een structuurgerichte belerende veranderstrategie kan wel degelijk samengaan met een lerende strategie. Juist die dialectische verbinding en afstemming tussen denkers en doeners zou de kern zijn van mijn boodschap. Beslissers, denkers en doeners zijn wederzijds van elkaar afhankelijk en tot elkaar veroordeeld (pag. 68) en dat geldt voor alle organisaties. In die zin sta ik zelf dicht bij de visie van deze auteurs, maar zal ik in de praktijk vaak toch andere keuzes maken en meer op verbinding van tegenpolen zijn gericht. Overigens ligt ook bij deze auteurs uiteindelijk de waarheid in het midden, zo schrijven ze op pagina 70. Een organisatie is zowel een constructie als een systeem. Maar volgens de auteurs is de constructie van een bureaucratisch systeem los komen staan van de mensen zelf. En met die uitspraak verbreken ze weer die verbinding. Meer en-en denken zou hun visie nuanceren.

Een ander belangrijk aspect van veranderen benoemen de auteurs als *communicatieve zelfsturing*. Veranderen en leren zijn per definitie een collectief proces (pag. 76). Ze verwijzen hierbij naar Arnold Cornelis (pag. 44). Op pagina 121 omschrijven ze dit begrip als: het vermogen van collectieven om hun eigen interpretatie te geven aan bestaande regels, ze te corrigeren of zelf nieuwe regels af te spreken. Is hier sprake van een reductie van veranderen tot regel-geleid handelen, gericht op erkenning en bevestiging zoeken bij anderen, betekenisvol zijn voor 'anderen'? Zelfsturing wordt ingeperkt tot een op anderen gericht handelen met het oog op een gewenst organisatiegedrag (pag. 193). Maar wie of wat is dan dat *zelf* dat stuurt? Hoe zit het met de aandacht voor het individu, de individuele mens en daarmee ook de diversiteit in actoren, hun referentiewaarden van gedrag en hun verschillen in handelingscompetenties? Wat is 'leren' als het wordt gereduceerd tot een 'collectief' proces van gedragsverandering: samen de dingen anders doen (pag. 94)? Wie is in de organisatieontwikkeling de veranderaar van dit collectieve gedrag? En in hoeverre spelen de eigen referentiewaarden van het gedrag van individuen een rol in de collectieve afstemming van het gedrag? Een collectief leerproces sluit niet automatisch aan bij alle

individuen. Ik zie het als een soort van eenzijdig collectivistisch denken over leren. Terzijde kunnen de auteurs uiteindelijk niet anders dan erkennen dat zelfsturing natuurlijk ook een *individueel vermogen* is en dat bij alle individuen dat leerproces moet plaatsvinden, anders is dat geen collectief proces. Maar door zelfsturing enkel toe te kennen aan een collectief, zoals de auteurs bij voortdurend benadrukken, vullen ze bij zelfsturing in wat zij als auteurs denken dat mensen willen, wat ze willen: bijvoorbeeld betekenisvol zijn voor anderen en vraag-gestuurd handelen vanuit de klant. De kritische vraag blijft of alle professionals al die door de auteurs gewenste waarden wel onderschrijven en in hun gedrag praktiseren. Individuele processen van zelfregie worden niet uitgediept. Daardoor wordt de dialectische spanning tussen individu en collectief ook niet uitgewerkt en ontbreekt het psychologische perspectief op zelfsturing. In punt 5a zal ik hier nog wat verder op ingaan.

*Wilfred:* Bij de vraag 'wie activeert de medewerkers tot actorschap' speelt in het boek, zoals ik al aangaf, een spanning tussen de benaderingen die worden vervat in de termen organisatiegedrag respectievelijk actorschap. Het heeft te maken met de spanning tussen gedrag en handelen: wanneer wordt gedrag handelen? Of wanneer kies je welk gezichtspunt? Als ik onderdeel van de organisatie ben of bij de organisatie betrokken ben als organisatieadviseur, dan ben ik een actor, maar wat is dan mijn verhouding tot de actoren in de organisatie? Het heeft ook met de verhouding tussen subject en object te maken.

*Gerard:* Daar ligt ook een belangrijk onderscheid tussen gedrag en handelen. In mijn ogen is handelen een breed begrip, een veel breder begrip dan 'gedrag', omdat het ook cognities, ervaringen, gevoelens en behoeften omvat. Handelen is bovendien een contextueel gebeuren, terwijl gedrag de veruiterlijking is van een conclusie die iemand bewust of onbewust heeft getrokken op basis van een keuze. 'Gedrag' is dat aspect van handelen dat van buitenaf zichtbaar, observeerbaar is.

*Wilfred:* Handelen is van een subject met al z'n kanten en context. Gedrag geeft weer dat degene die het beschrijft dat handelingssubject tot object heeft gemaakt.

*Gerard:* En we zijn niet alleen subject; we zijn subject en object tegelijk. Door te spreken van 'systemisch handelen' heb je dat verbonden. Met begrippen als 'handelings situatie' en 'handelings systemen' koppel je de context aan de actor en is handelen niet langer alleen maar een subject-begrip.

*Wilfred:* Dat is toch een heel geworstel. De een wil de nadruk leggen op mensen in organisaties als subjecten en de ander op mensen als onderdeel van een systeem waarbij ze geneigd zijn de mensen objectivistisch te benaderen. Dat is een worstel

*Gerard:* Ik denk dat het brede begrip 'handelen' centraal staat in de andragologie. Dat doet ook Nijk. En dat is een belangrijke keuze.

*Wilfred:* Dat is ook voor mij kenmerkend voor de andragologie.

### 3. Sociale oriëntatie

#### ***(3a) Wat wordt verstaan onder het begrip 'sociaal'?***

*Nelly:* Sociaal is interactioneel, rationeel en emotioneel. Tijdelijkheid, de waarde gemeenschappelijk weten te creëren. Vraagsturing vergt 'transactioneel organiseren' waarbij de kwaliteit van de interactie tussen actoren belangrijk is, met nadruk op de tussenruimte (pag. 119): *Het proces is als een membraan waar uitwisseling plaatsvindt en leven mogelijk wordt.* Leren te leren. Organisatie als netwerk: een open, complex sociaal systeem. De auteurs zien de maatschappij als sociaal systeem en een organisatie als sociale constructie. De organisatie is een lerend sociaal systeem: een weefsel van relaties en betekenissen (pag. 110/111).

*Jaap:* Het sociale in dit boek zit hem in het relationele aspect dat mensen als actoren elkaar aangaan. De mens als handelend wezen staat daarbij centraal. Interactie en daarmee sociale 'uitwisseling' met de omgeving van dat menselijk handelen wordt niet of nauwelijks meegenomen.

*Wilfred:* Het begrip 'sociaal' wordt niet gedefinieerd of geproblematiseerd en wordt dus gebruikt zoals in de 'dagelijkse' taal: relaties en interacties tussen mensen. Deze worden natuurlijk wel beschreven en geïnterpreteerd in de termen van de benaderingen die in dit boek worden gehanteerd.

*Gerard:* 'Sociaal' wordt door de auteurs impliciet begrepen als tussenmenselijk, interactioneel. Het sociale verwijst naar een mensgericht, interactioneel proces van regulatie van organisatiegedrag. Sociaal duidt op dynamische, bewuste en niet-bewuste interacties tussen mensen binnen de organisatie en tussen de organisatie en de buitenwereld. Sociaal denken is open, dynamisch, complex, gelaagd, divers en multi-interpretabel. De auteurs verwoorden hiermee een interactionistische visie op sociale verandering, zoals kenmerkend voor het Persoonsgericht verandermodel (PGM).

Mijn grensvraag is of 'sociaal handelen' zich geheel en al afspeelt in relaties en communicaties tussen mensen. Zijn organisaties alleen maar een actoreng geheel? Hoe zit het met de relatie tussen mens en natuur, de relatie met de mens tot zichzelf, tussen macht en nuttigheid (Foucault), tussen subjectiviteit en objectiviteit, buitenkant van gedrag en binnenkant van gedrag, de authenticiteit. Kijken we niet vanuit een te smalle visie van het sociaal handelen van mensen? Moeten we bij sociaal handelen niet juist ook aandacht hebben voor ecologische, natuurlijke aspecten, voor macropolitieke en psychologische aspecten? Is sociaal hier niet te veel gereduceerd tot actieve relaties tussen mensen? Heel veel wordt door ons bepaald, daar hebben we zelf helemaal geen zicht op. Of valt dat buiten het sociale? En kan een individu ook 'relatief los' van het communiceren met anderen sociaal handelen? Speelt 'sociaal' zich helemaal af 'tussen' mensen of mogelijk ook 'in' mensen zelf? Is sociaal niet per definitie *psychosociaal*?

*Dhian:* Er wordt een breed begrip van sociaal gehanteerd. De kwaliteit van het sociale systeem, de dynamische netwerken tussen mensen staan is de basis van het denken.

*Gerard:* Hozzo noem je dat breed? Het begrip sociaal is ingewikkeld. Als je de structurele context en machtsverhoudingen onderbelicht laat en ecologische aspecten ontbreken, hoe kun je dan toch zeggen dat het begrip sociaal breed wordt gehanteerd?

*Dhian:* Ik denk dat je daar een punt hebt. Zij zeggen aan de ene kant dat ze de sociale kwaliteit van het systeem de basis van alles is, maar vervolgens passen ze het heel smal toe, daar heb je gelijk in. Daar ligt een probleem. Je kunt je afvragen of zij mee zouden willen gaan met de verbreding van de definiëring van sociaal zoals jij die voorstelt. Door het begrip dusdanig op te rekken past het beter bij de werkelijkheid, want bedrijven hebben met grondstoffen te maken en daar gebeurt ook wat met mensen. De koppeling met de planeet is daar heel tastbaar.

*Gerard:* Dat is inderdaad een interessante vraag om vast te houden en aan de auteurs te stellen.

### **(3b) Visie op sociaal domein**

*Nelly:* De publicatie beperkt zich tot het domein van bedrijven/organisaties van verschillende domeinen, onder meer zorg, onderwijs en semi-overheid.

*Dhian:* Het sociaal domein wordt hier gezien als heel het terrein waar mensen met elkaar samenwerken en betekenis geven.

*Gerard:* Er is bij deze auteurs sprake van een visie op het sociaal domein die geen relatie heeft of lijkt te hebben met de traditioneel geïnstitutionaliseerde sociale sector. Zij beperken zich tot het sociaal domein van organisaties en hebben daarbij vooral grote commerciële bedrijven op het oog.

De organisatie zien zij als een sociaal systeem (pag. 107): een samenstel van regels (management), inzichten (wat we weten en begrijpen) en principes (wat we zijn of willen zijn) (pag. 89). In dit systeem reflecteren mensen al samenwerkend met elkaar op patronen in handelen en denken. Centraal staat daarin de dialoog (pag. 107).

Dit organisatiegedrag wordt volgens de auteurs gekenmerkt door een combinatie van denken en doen (pag. 42). Problematisch wordt het dan ook als denken (denkers) en doen (doeners) van elkaar worden gescheiden. Die ont koppeling past wel in een technisch systeem, maar niet in een sociaal systeem. Daar is het onderzoeksobject een observerend, interpreterend en terugpratend subject. Daarin past een sociaal-constructionistisch denken: in interactie creëren mensen met elkaar betekenis. 'Betekenis maken' is een sociaal proces (pag. 43) en daar is universeel deterministisch denken niet aan de orde. Een sociaal systeem is gebonden aan een sociaalhistorische context.

*Wilfred:* Er is geen visie op het sociale domein. In feite gaan de auteurs uit van grote bureaucratisch georganiseerde ondernemingen in markteconomieën. Op enkele plaatsen wordt de redenering 'overgeplaatst' naar de niet commerciële instellingen (pagina 73 en het voorbeeld op pagina 166/167). Dat is gezien de gehanteerde redeneringen (die zijn geënt op het zich als commerciële instelling moeten handhaven in steeds turbulenter wordende markten) niet bepaald voor de hand liggend. Ik acht het bovendien problematisch, omdat de legitimering van bureaucratieën in bijvoorbeeld de overheidssfeer m.i. veel sterker is, omdat rechtvaardigheid (en dus het gelijkheidsbeginsel) een cruciale rol speelt. De uitvoering kan ontsporen (zie de kindertoeslagaffaire), maar dat probleem kan niet worden opgelost door van de belastingdienst een lerende, 'trekkende' organisatie te maken. Zeker in de zorg- en welzijnsfeer dient m.i. eerder gezocht te worden naar oplossingen die eerder (toch?!) het karakter hebben van 'lerende bureaucratieën', onder andere door anders om te gaan met discretionaire bevoegdheden van professionals.



## 4. Paradigmatische breedte

### ***(4a) Belang van een brede paradigmatische visie op de wereld***

*Gerard:* Ik stel me allereerst de vraag naar wat de auteurs verstaat onder 'paradigma'. Dit begrip komt echter in de index niet voor en voor zover mij bekend, ook niet in de tekst van het boek. De breedte van hun visie op waarheid en werkelijkheid zullen we dus zelf uit hun tekst moeten destilleren.

*Nelly:* Wat de paradigmatische breedte betreft denk ik dat je daar in wetenschappelijke zin in het boek geen antwoord op kunt vinden. Als je het woord 'paradigmatisch' weghaalt en je kijkt naar breedte, dan kom je er wel op uit dat ze verder kijken dan de smalheid van een bedrijf, team of discipline. Of dat een paradigmatische breedte is? Niet in hun conclusies. Zo ver gaat het niet. Meer in het samenstellen en handelen van teams in organisaties. Maar daarin gaat het niet om onderbouwing. In die zin zou je niet van paradigmatische breedte kunnen spreken.

*Jaap:* Ik vind dat ook wel een lastige. Het begrip 'paradigmatisch' is ook niet eenduidig. Dat kun je op verschillende contexten plakken.

*Wilfred:* Het heel te maken met hiërarchie. Je kunt een soort hiërarchie maken van theorie naar paradigma. Wetenschappelijk is een paradigma een soort uitgangspunt, een geloofssysteem. Een theorie zit daar onder en kun je nog differentiëren. Het is moeilijk om een paradigma te bewijzen: wat noem je paradigma, wat noem je theorie en dat loopt ook vaak door elkaar heen, ook in onze discussies.

*Gerard:* Een paradigma wordt doorgaans verstaan als een manier van kijken naar de werkelijkheid of waarheid die je in verschillende wetenschappen en theorieën tegenkomt.

*Jaap:* Het gaat om onderliggende, achterliggende waardensystemen, wereldbeeld, mensbeeld.

*Nelly:* Ja en zo diep gaat dat in dit werk niet.

*Jaap:* Ik vind het boek paradigmatisch nogal 'smal'. De titel roept meer verwachtingen op dan uiteindelijk worden waargemaakt. Het gaat meer over lerende organisaties dan over de breedte van het lerend organiseren. Het leren is gepositioneerd binnen organisatiekaders en is daarmee geen 'open proces' dat ook daarbuiten makkelijk toegepast kan worden. Voorbeelden met betrekking tot leren buiten die kaders (bijvoorbeeld play en game) worden wel aangehaald. Zoals hierboven al aangegeven beperkt het boek zich tot organiseren tussen mensen als handelende actoren. De relatie met ecologie en natuur wordt hier niet in meegenomen.

*Nelly:* De paradigmatische breedte kan ik terugvinden in het begrippen 'netwerk-organisaties' en 'multi-dimensionale teams'. De auteurs gaan daarbij uit van meervoudige werkelijkheid (pag. 129 fig.15.1). Ze spreken ook over 'recursieve ordening': delen in gehelen en gehelen onderdeel van groter geheel (pag. 155). Deze insteek is een voorwaarde voor integraliteit en perspectiefwisseling, maar is geen waarborg. Het is aan de organisatie om dit als waardeoriëntatie of principe te omarmen. Het ligt niet perse besloten in het co-creëren of 'lerend organiseren'.

*Wilfred:* Zoals gezegd gaat dit boek over grote commerciële bureaucratieën vanuit een bepaalde visie die wordt 'uitgedragen'. In die zin is dit boek ook belerend, vrees ik. Maar hoe breed is die visie? Ik denk feitelijk wel breed, maar ik heb de indruk dat de theoretische grondslagen van de visie in dit boek impliciet blijven (zie hiervoor punt 7).

#### **(4b) Paradigmatische breedte op het gebied van waarheid en waarheidsvinding**

*Dhian:* Tegenover het dominante denken vanuit 'beleren' en scheiden van 'denken en doen' wordt nadrukkelijk een alternatief gezet. Namelijk vanuit 'leren' en het bij elkaar brengen van 'doen en denken'. In die zin worden er twee paradigma's naast elkaar gezet.

*Jaap:* In feite besteden zij aandacht aan een paradigmashift. Niet helder is hoe zij die twee posities of paradigma's vanuit een en-en denken met elkaar kunnen verbinden om gezamenlijk een hogere waarde te realiseren in plaats van dat je in een van twee te blijft hangen.

*Wilfred:* Ik denk dat de paradigmatische breedte op waarheid en waarheidsvinding er wel is, maar dat deze onvoldoende wordt geëxpliciteerd en onderbouwd. Als het gaat om de drie handelingsparadigma's van Donkers: we zien vooral het sociaal-technologische en het persoonsgerichte model terug (zie ook boven). Hier verwijs ik graag verder naar de bijdrage van Gerard.

*Gerard:* De auteurs maken onderscheid tussen twee hoofdvormen van veranderen, zo zagen we in punt 2c: bureaucratisch veranderen dat verwijst naar een objectivistische en deterministische kennistheorie en lerend veranderen van gedrag waarbij een sociaal-constructionistische theorie passend is. We herkennen grofweg hierin de twee bekende paradigma's op waarheid en waarheidsvinding: het sociaal-technologisch model van veranderen en het persoonsgericht verandermodel. Blijft de vraag naar de relatie met het maatschappijkritisch paradigma met haar accent op dialectisch denken. In de vorige punten heb ik hier al op gewezen. En zo zou een verwijzing naar de machtstheorie van Michel Foucault op z'n plaats zijn geweest. In de discipline vond juist die koppeling plaats tussen macht, hiërarchie en nuttigheid. Ook in het onderscheid dat de auteurs maken tussen theoretische (regelmaat)kennis en praktijkgerichte (maatregel)kennis van 'wat te doen' (pag. 94) zou Jürgen Habermas in de literatuurlijst niet mogen ontbreken. Is de inhoudelijke uitkomst van een veranderproces per definitie goed, als het interactieproces goed is, zoals beweerd op pagina 108? Is de inhoudelijke kwaliteit van dit proces gezekerd, als iedereen hetzelfde denkt, zoals we lezen op pagina 108? Dat iedereen hetzelfde denkt over een te nemen of genomen maatregel zegt nog weinig over de kwaliteit van die maatregel, over de inhoudelijke kwaliteit van *wat* ze denken. Het proces wordt zo van zijn inhoud losgekoppeld. Bij communicatief handelen gelden volgens Habermas drie aanspraken op geldigheid:

- (a) de waarheid van de feiten,
- (b) de authenticiteit van de uitingen en
- (c) de juistheid van de gehanteerde sociale normen.

Deze brede visie op waarheid strookt niet met het idee dat het er in de lerende netwerkorganisatie om gaat te komen tot Tijdelijke Werkbare Overeenstemming (TWO). Deze oriëntatie op werkbaarheid haalt veranderen volgens de auteurs uit de sfeer van waarheid. Bij verschil van mening gaat het niet om wat *waar* is, maar wat *werkbaar* is (pag. 130). Perspectiefwisseling op het gebied van waarheid en waarheidsvinding is dan nog slechts aan de orde binnen één paradigma: het sociaal-constructionisme: binnen het netwerk van actoren die zelf met elkaar de waarheid maken. Deze benadering staat het dichtstbij het interactionistisch denken van het PGM.

Een ander punt met betrekking tot de paradigmatische breedte betreft de wijze waarop de geschiedenis door de auteurs wordt geanalyseerd. De moderniteit vanaf de 17<sup>e</sup> eeuw

typeren zij als gedomineerd door het sociaal-technologisch denken. Kenmerkend zijn: objectieve waarheidsvinding, ontkoppeling van subject en object, neutraal, regel-geleid, machinemetafoor domineert, machtsdenken, scheiding van denkers (beleidsmakers) en doeners (uitvoerders), met prioriteit voor het denken (kennis is macht). Hun beschrijving en analyse van de 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw wordt dus eenzijdig vanuit één paradigma ingevuld en niet vanuit een clash tussen een drietal met elkaar verbonden en concurrerende paradigma's, zoals Donkers die beschrijft.

*Marcel:* Ik vond de analyse van Gerard wederom fantastisch die toch weer nieuwe inzichten meegeeft. Ik vind het bewonderenswaardig hoe je die modellen hebt verbonden.

*Jaap:* Ik vond het persoonsgerichte er helemaal niet zo sterk inzitten, omdat ze dat uiteindelijk weer terugbrachten tot hun eigen sociaal technologische denken over organisatieverandering.

*Gerard:* De drie modellen lenen zich niet voor een of-of keuze. Het gaat om de integratie en dan zie je vaak dat auteurs tussen verschillende paradigma's switchen, al naar gelang ze daar zelf een bepaalde waarde naar voren willen halen.

*Jaap:* Volgens mij zijn ze niet eens geswitcht, maar bleven ze heel erg in het sturen van denken over processen in organisaties en wat er nodig is om dat in beweging te krijgen. Het persoonsgerichte hebben ze meer ingericht om te duiden dat organisaties geen machines zijn, maar uit mensen bestaan. Maar wat ze daarmee doen in hun eigen interventiestrategie dat blijft in het technologische model hangen.

#### **(4c) Paradigmatische breedte in de zijnsvisie**

*Wilfred:* In deze publicatie staat de organisatie centraal en krijgen psychosociale en culturele aspecten veel aandacht. Ecologische aspecten komen in de publicatie niet aan de orde, economisch-politieke aspecten nauwelijks.

*Dhian:* De mens met zijn (collectief) leervermogen, zijn kwaliteit om betekenis te geven, zijn kwaliteit c.q. behoefte om nieuwe dingen te doen staat centraal en is de basis. De interactie met de maatschappij komt sporadisch en illustratief aan de orde. De interactie met de natuur in het geheel niet.

Startpunt van denken van de auteurs is dat een organisatie een systeem-entiteit is en als zodanig om moet gaan met de variëteit in vraag van de klanten en buitenwereld. Zo niet, dan verliest het zijn waarde. Juist daarom pleiten zij voor focus op de binnenwereld van de organisatie, namelijk de organisatie als sociaal systeem c.q. het organiseren van het samenwerken met elkaar zowel als de organisatie van het leren met elkaar. Dat karakteriseren de auteurs als dynamisch, open en complex. In het licht van de ontwikkeling van het systeemdenken doet het desalniettemin nogal mechanistisch aan, alsof de grenzen tussen organisaties vrij ondoordringbaar hard zijn. Alsof er daarmee geen sprake is van wederzijdse ontwikkeling en leren door de stroom van transacties die er dagelijks in de praktijk plaatsvinden. Binnen de formele grens van de organisatie spreken ze van dynamiek, maar op het moment dat er interactie is met klanten vindt die dynamiek dan kennelijk niet meer plaats. Dan is de klant een 'entiteit' en ze praten als entiteiten met elkaar. Dat vind ik nogal mechanistisch. Zij zijn niet consequent in het hanteren van hun eigen opvatting.

*Jaap:* Zij plaatsen die klant binnen hun eigen mechanisme als de belangrijkste leverancier van feedback voor de organisatie, terwijl die klant ook onderdeel uitmaakt van een ander

systeem waarin ook andere organisaties van invloed zijn en jij niet directe invloed hebt. Het lijkt alsof ze die interactie uitsluiten.

*Wilfred:* Terwijl dat uitsluiten juist kenmerkend is voor bureaucratieën.

*Marcel:* Als ik binnen mijn sector kijk, is de klant ook vaak de gemeente.

*Gerard:* Is er in de probleemanalyse sprake van voldoende paradigmatische breedte in die zin dat er aandacht is voor zowel natuur, mens als maatschappij in hun onderlinge interacties? Ik wees reeds bij de punten 1c en 2c op ontbrekende aandacht voor ecologische en psychologische aspecten. Wat betreft de breedte in hun zijnsvisie verwees ik in punt 4b naar de geringe aandacht voor het maatschappijkritisch denken. Zo zien zij als onderliggende verklaring van het probleem van bureaucratische organisaties (pag. 3) het niet kunnen omgaan van deze organisaties met complexiteit en de veelheid van ingrijpende veranderingen die van buitenaf op hen afkomen. Ze (wie?) houden vast aan oude concepten van organiseren en concurrentie-denken. Maatschappijkritische denkers zouden dit uitleggen als een voornamelijk *ideële* verklaring voor een complex historisch-maatschappelijk vraagstuk.

#### **(4d) Paradigmatische breedte in de methodologie**

*Gerard:* Is er in methodische en methodologische zin sprake van voldoende breedte tussen leer- en veranderprocessen op micro-, meso- en macroniveau? Accent leggen de auteurs op het mesoniveau van de organisatie. In de vorige punten wees ik reeds op hiaten voor wat betreft het micro- en macroniveau van veranderen.

*Wilfred:* Ik realiseer mij nu dat ik bij nader inzien niet zeker weet wat wij hier bedoelen met 'methodologie'. Als het gaat om de methodologie van het professioneel handelen, gaat het in deze publicatie vooral om het handelen van bestuurders, managers en professionals (waaronder ook organisatieadviseurs). Het mesoniveau staat centraal.

*Dhian:* Het boek hanteert een veelvoorkomende methodische aanpak om een visie en conceptueel kader helder te maken. Namelijk door een dichotomie te schetsen van twee typen organisaties c.q. manieren van organiseren: beleren versus leren. In de vakliteratuur van de vorige eeuw wordt dit algemene onderscheid in benadering besproken als de keuze tussen ontwerpen en ontwikkelen. Vele praktijkvoorbeelden worden hier op basis van gemakkelijke beeldvorming als ondersteunend bewijsmateriaal gepresenteerd. De praktijk is echter meervoudig en gelaagd: wat is (van oudsher) dominant in de cultuur; waar wordt op gestuurd; hoe wordt schaalgrootte gehanteerd; hoe wordt de menselijke maat gehouden? Uit eigen ervaring was bijvoorbeeld de aankoop van het schip M.S. Rotterdam niet een overschatting van binnen uit de organisatie, maar een expliciet collectieve wens/verzoek van alle lokale en regionale stakeholders in de regio Rotterdam. Het was dus andersom: de leiding van de woningcorporatie, met destijds een dominant lerende en vernieuwende cultuur, heeft de collectieve druk van haar stakeholders niet kunnen weerstaan. Juist vanwege de kwaliteit van haar sociale systeem/relaties.

#### **(4e) Integraliteit van benadering**

*Gerard:* Dit hele vierde aandachtspunt overziende, meen ik te moeten concluderen dat hier sprake is van een vrij smalle visie op waarheid en werkelijkheid.

*Wilfred:* In feite is er in het boek wel sprake van een – in bepaalde opzichten - integrale benadering, maar deze blijft m.i. impliciet (zie punt 7).

*Marcel:* Een integrale benadering doet me denken aan de dialectiek waar Gerard het steeds over heeft. Je hebt bureaucratische organisaties en je hebt lerende organisaties en waarschijnlijk kom je ergens in het midden uit. Dat is volgens mij het dialectische van these-antithese en synthese, hetzelfde patroon.

*Wilfred:* Zo heb je ook een shift tussen structuur en proces. Dat is een onderscheid dat verheldert. Je wilt het hebben over het patroon van 'leren' en daarbij kun je de vraag stellen in welke structuren dat leren beter werkt of minder goed. Kan leren dan toch ook in een starre structuur? Het onderscheid maken tussen proces en structuur is een voorbeeld dat verhelderend kan werken.

*Gerard:* Inderdaad vraag ik mij af, of het in het integrale systemisch denken niet gaat om een soort 'dialectisch verbindingsdenken' in termen van en-en. Twee bewegingen die tegelijkertijd waar kunnen zijn en die je als tegenpolen met elkaar probeert te verbinden: actor en structuur, beleren en leren, professioneel organiseren, gericht op stabiliteit en lerend organiseren, tussen denkers en doeners. Een organisatie is zowel een constructie als een structuur, een systeem, tussen individueel en collectief leren. Moeten we met het dialectisch verbindingsdenken niet een laagje dieper komen. Het is zo makkelijk om al die tegenstellingen te benoemen. Zit het niet een laag dieper? Gaan bijvoorbeeld leren en beleren niet samen? Horen stabiliteit en verandering niet bij elkaar? Moeten we denkers en doeners niet veel meer op elkaar afstemmen? Dat is een heel fundamentele vraag van mij. Moeten we niet meer in en/en denken? Wordt er niet te veel in tegenpolen (of/of) gedacht, in dit boek en ook in vele andere boeken.

*Wilfred:* Mijn intuïtie, lerend van Capra, is dat, wanneer je het aan hand van de vierhoek *proces, materie, vorm en betekenis* uit elkaar gaat halen, dit veel kan verhelderen. Ik zoek naar een manier om dat uit te proberen. Ik denk dat het aardig zou zijn om die vierhoek los te laten op de vragen en dilemma's die jij schetst Gerard. Het lijkt op wat jij doet met de drie modellen, maar ik heb het idee dat we naar een ander abstractieniveau toe moeten. Het heeft voor een groot deel ook te maken met het uit elkaar halen van dingen en dingen die impliciet blijven.

## 5. Normatieve oriëntatie

### **(5a) Normatieve aspecten**

*Jaap:* Het boek rekent af met de traditionele perspectieven en paradigma's met betrekking tot organisaties en organiseren als lineair en maakbaar construct. Het positioneert 'organiseren' als meervoudig resultaat van complexe processen en sociaal constructivisme. Het boek is in die zin een passend studieboek om de paradigmashift binnen organisatiekunde te 'verklaren' en onderbouwen.

*Nelly:* Er is aandacht voor het activeren van het actorschap van alle handelende actoren. Er is aandacht voor rouw, verdriet, moeite (de Plek der Moeite)

*Dhian:* De oriëntatie is bij uitstek normatief te noemen en waarden gedreven: inzet is om de mensen in hun autonomie en kracht te zetten door hen collectief met elkaar te leren hoe ze het beste kunnen samenwerken en ook nog eens samen 'leren te leren'. Daarbij is deze oriëntatie ook nog eens positief geladen. Voor de donkere kanten van mensen en menselijk gedrag is niet of nauwelijks aandacht. Onder de noemer 'overgangsfenomenen' wordt weliswaar – zeer terecht – gewezen op het belang en de noodzakelijke moed om de 'plek der moeite' met elkaar te betreden. Echter ook de collectieve processen van miskennis, vermijding, onkunde, onwil, en de algemene groepsprocessen van disciplineren en uitsluiting zijn in mijn ervaring telkens weer te nemen hordes en geen overgangsfenomenen. Bij het collectief leren, gebouwd op min of meer stabiele groep van competente mensen, is stabiliteit & continuïteit in de organisatieadviespraktijk echt een probleem gebleken. Zeker bij relatief kleinere organisaties. Te beginnen met de opvolging van formeel leiderschap.

*Gerard:* De auteurs van het boek gaan uit van het vermogen van een collectief van mensen om de regels, inzichten en principes steeds weer ter discussie te stellen en aan te passen (pag. 133). Het kompas van dit feedbackproces is datgene wat de betrokkenen voor het bedrijf willen zijn, wat ze zien als kernmissie, identiteit en kernopdracht. Missie, identiteit en ambitie zijn het kompas van het leerproces (pag. 134). Dit sluit aan bij een gedeelde waardenstrategie. In die strategie dient volgens de auteurs te worden vertrokken vanuit de klanten. Alle medewerkers worden als mede-veranderaars gezien. Centraal staat de norm van afstemming op interne en externe klanten. Die moeten tevreden worden gesteld. Een andere belangrijke norm geldt voor de teams, dat ze zich verantwoordelijk weten en intrinsiek gemotiveerd zijn om de gezamenlijke opdracht uit te voeren ten dienste van de klant (pag. 135).

*Wilfred:* Uit alles blijkt dat de auteurs er veel zo niet alles aan is gelegen, dat de mensen in de organisatie hun werk als zinvol beleven en als volwaardige actoren tot hun recht kunnen komen. Organiseren is niet alleen 'knippen en plakken' (paragraaf 10.1), maar vooral ook relaties aangaan (paragraaf 10.2) en creëren van gedeelde betekenissen (paragraaf 10.3). Management en leiderschap moeten daarvoor zorgen (paragraaf 10.4). Deze zaken spelen op alle niveaus: regels, inzichten en principes (paragraaf 11.3).

### **(5b) Aandacht voor normativiteit in het proces**

*Gerard:* De normativiteit wordt ook toegepast op de manier waarop het leerproces dient te verlopen. Veel nadruk ligt op relationele waarden zoals: samen durven en willen stilstaan bij en reflecteren op relatiepatronen en patronen in het gezamenlijk denken en handelen om

vandaaruit afspraken te maken die vervolgens moeten worden nageleefd. Tijdens het spel moet je niet zeuren over de regels (pag. 139). Men moet met elkaar lerend willen zijn, willen samenwerken. Men moet willen 'leren te leren' en reflecteren op hoe men leert (pag. 137).

*Dhian:* De auteurs onderkennen min of meer expliciet dat het (leren) samenwerken tussen mensen in de kern een collectief normatief proces is. En dat het een bijzondere competentie behoeft om dit gesprek door de hele organisatie te voeren met elkaar.

*Nelly:* De normativiteit in het proces ligt besloten in de principes van co-creëren, met de focus op verbinden, overeenstemming, waarderen, verbeelden, (gedeelde-) ervaringen (pag.169 e.v.).

*Wilfred:* Hoe continu te veranderen en te leren is het onderwerp van dit boek. Kernwaarden bij dit proces zijn respect (al wordt dit woord nergens gebruikt, geloof ik) voor de inbreng van iedereen en het streven naar gezamenlijkheid.

### ***(5c) De dialoog als grondvorm van veranderen***

*Nelly:* De grenzen stellende dialoog vind ik terug in de beschrijvingen van onder andere het spanningsveld tussen autonomie en begrenzen (pag. 120 en 145). Nataliteit: mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.

*Dhian:* De dialoog in de zin van een goed gesprek met elkaar over de dingen waar het over hoort te gaan wordt als fundament gezien van het collectief leerproces en het leren samenwerken. Treffend in dit verband is de introductie van het begrip van de TWO, de Tijdelijk Werkbare Overeenstemming. Dit begrip sluit nauw aan bij de praktijk van het organiseren en nog breder gezien de ontwikkeling van het leven. Tussen mensen is in werkverband meer niet haalbaar. Vanuit de marktontwikkelingen buiten de organisatie, wellicht ook niet wenselijk. Onbeantwoord blijft de vraag hoe een TWO wordt bereikt en in hoeverre de (formele) leiding een rol of bevoegdheid hierin heeft. De managementfuncties bij het lerend organiseren (zorgen voor verbinding en collectieve leerniveaus) alsmede het leidinggeven (gids zijn) worden in abstracte concepten en inzichten beschreven. Voor de hoe-vraag – die essentieel is voor het realiteitsgehalte van deze visie - is kennelijk een ander boek nodig.

*Wilfred:* Ik denk dat het boek een groot pleidooi is voor de dialoog en dat het boek gaat over de hierbij de hanteren spelregels die getuigen van respect, gezamenlijkheid. Deze spelregels zijn per definitie begrenzend. De missie van de organisatie is ook onderwerp van gesprek, maar het uitgangspunt is altijd wel dat de klant centraal staat. Ook dit is een duidelijke begrenzing.

*Jaap:* Ik zou het mooi vinden als we het begrip 'grenzen stellende dialoog' ook verbinden aan die paradigma's (zie punt 4). Dat zou de voeding moeten zijn om die grenzen op te zoeken, want dat is vaak een ander perspectief. Het is niet alleen een grens vanuit je eigen perspectief, maar vanuit waar je elkaar ontmoet. Van waar die grensdiscussies op zijn gebaseerd.

*Wilfred:* Dat is eigenlijk toch leren.

*Gerard:* Dit vind ik link voor zover je dan weer 'van bovenaf voorschrijft waaraan de dialoog moet voldoen, terwijl je ook kunt zeggen dat wanneer je het gekoppeld laat zijn aan de actoren, dan zijn het die actoren zelf die dat voor zichzelf uitmaken wat zij in die dialoog anders willen. Dat is een veel voorzigtigere stellingname dan die grenzen van buitenaf opleggen. Het lerend vermogen van een organisatie is het vermogen om gezamenlijk te

reflecteren en verwijst naar de kwaliteit van het sociale systeem. Centraal daarin staat de dialoog (pag. 107), dat wil zeggen het gesprek waarin regels, inzichten en principes aan de orde komen. Dit moet een constructieve dialoog zijn. En die dialoog wordt wel begrensd. De grens in de dialoog is in een lerende organisatie een pragmatische, vaak tijdelijke keuze. Het zijn tijdelijk werkbaar afgrenzingen om een product of dienst voor een klant te realiseren (pag. 136). De grenzen zitten dus niet in het dialogisch proces zelf, maar beperken de te voeren dialoog van buitenaf, en wel vanuit de klanten.

Een tweede centrale norm van begrenzing is de opgelegde plicht van gezamenlijkheid. Als het leren niet gezamenlijk is, is het geen leren. De zelfsturing wordt dus begrensd door de norm van gezamenlijkheid en de autonomie wordt van buitenaf begrensd door de klanten. Lerend organiseren vraagt dus om een grenzen stellende dialoog. Managers moeten de ruimte van professionals begrenzen in de vorm van het nakomen van gemaakte afspraken, zodat de samenhang wordt gewaarborgd, zo lezen we op pagina 120.

De auteurs stellen dat een lerende organisatie wordt opgebouwd van onderop. Elke eenheid moet voldoende autonomie worden gegeven (pag. 139) en tegelijkertijd moet de autonomie worden begrensd om de samenhang en identiteit van de organisatie als geheel te borgen (pag. 139). Wie dit moet doen, staat in deze zinnen niet beschreven. Wellicht zullen de auteurs zeggen, dat het gezamenlijk moet gebeuren. De vraag blijft hoe dit er in de praktijk dan uitziet. Ik ben er niet gerust op. De autonomie van de individuele professional wordt immers niet door de betrokkenen zelf begrensd, maar van buitenaf door het collectief die de regels oplegt. Dit roept bij mij de vraag op naar de zelfregie en handelingsvrijheid van ieder individu en de aandacht voor verschillen in kennis, ervaring en vaardigheden. Wordt mijn autonoom functioneren als professional bepaald door de met elkaar gemaakte afspraken (pag. 144)? Dit bepaald worden is per definitie geen voldoende voorwaarde voor autonomie.

Mijn vraag is: Moeten die grenzen van buitenaf worden opgelegd of zijn die in het dialogisch proces opgenomen als de autonomie van elke actor? Zouden de spelregels bij een grenzenstellende dialoog niet zo moeten zijn dat de autonomie van iedere actor bepaalt hoe de dialoog met de ander verloopt? De auteurs gaan van buitenaf allerlei normen opleggen, begrenzen. Grenzen zien zij al van buitenaf door mensen opgelegd. Ik vind dat een valkuil. Ligt het 'grenzen stellen' niet veel meer in de dialoog zelf besloten? Wanneer je de grenzen van buitenaf of van bovenaf oplegt zijn we volgens mij weer terug bij af. Dat gebeurt in die interactie tussen mensen, daar worden de grenzen opgelegd. Dat is juist die dialoog.

*Dhian:* De auteurs bepleiten een andere manier van kijken. De normale kijk op organisaties is top down denken en dit is bottom up denken. Maar door simpelweg het om te draaien en enkel vanuit de mens te denken kom je er niet. Zo simpel kijk ik ernaar.

*Jaap:* Ik vind dit boek niet echt 'bottom up' kijken. Het is nog wel een redelijk 'regelproces gestuurd beleren'.

*Dhian:* Dat deel ik met je.

*Gerard:* Ik noemde het een "bombardement van overtuigingen". Ik vraag me daarbij af of de lezers niet meer van onderaf moeten worden meegenomen. Ik wil in elk geval worden meegenomen in de onderbouwing van hetgeen er staat.

*Jaap:* Ik denk dat daar voor een deel de waarde van dit boek ligt, dat zij woorden geven aan een gevoel van onvrede bij de mensen over de huidige situatie, zonder dat daarbij de ontvankelijkheid een legitimatie moet te zijn. Daar gaan mensen heel snel in mee; ze hoeven niet overtuigd te worden.



*Nelly:* Ja, op basis van herkenning gaan mensen er dan in mee, meer niet

*Jaap:* Het is een *alternatief* voor datgene waarvan ik denk dat mijn onvrede vandaan komt.

*Wilfred:* Het boek sprak me aanvankelijk erg aan, maar nu ik het goed gelezen heb valt het me ook op.

*Marcel:* Ik zie hierin een patroon. Het heeft eenzelfde opbouw als het boek van de Jong en Kessels: de redenering: vroeger was alles bureaucratisch, toen kreeg je de verlichting, kwam er democratie et cetera.

*Gerard:* We zeggen nu iets over zowel de inhoud als over het proces van schrijven. Wanneer je zegt 'veranderen is lerend veranderen, een lerende organisatie zijn', dan wil ik als lezer ook onderdeel zijn van jouw lerende organisatie. Maar je neemt me niet mee. Je schrijft van buitenaf.

*Wilfred:* Reagerend op Marcel: ik vind dat je het wel mooi aangeeft, want het is heel erg zoeken en dit schiet eigenlijk van de ene kant naar de andere. Ik vind het een mooi voorbeeld dat ze uitgaan van een wereld van grote bureaucratieën. Ik denk dat we hetzelfde probleem hebben met die toeslagenaffaire, maar je kunt van de belastingdienst geen creatieve, dwalende organisatie maken. Met andere woorden: Bureaucratie heeft een belangrijke bestaansgrond in onze welvaartsamenleving. Wel is er een enorm probleem, waarbij je die discretionaire ruimte, het leren wel een plek moet geven in die belastingdienst, maar niet zoals zij beschrijven. Wat ik erg jammer vind is, dat in het politiek verhaal waarin het vooral gaat over wie er moet 'sneuvelen' die discussie dreigt te verdwijnen.

#### **(5d) Explicitering eigen waarden van auteur**

*Nelly:* Wat zijn in deze publicatie de referentiewaarden van de auteurs zelf, wat willen ze aan de samenleving verbeteren? Expliciteren ze deze waarden? De auteurs spreken zich in hun voorwoord uit tegen het de (grote) bureaucratieën (vergelijk met een inktvis). Ze houden een pleidooi voor herwaardering van 'diensten' ten opzichte van 'producten'.

*Dhian:* De onderliggende referentiewaarden van de auteurs worden alleen in termen van systeem-functionaliteit geëxpliciteerd: er dienen zich nieuwe werkelijkheden aan in de markt (sturing door de vraag), werk (professionalisering), tempo (versnelling), kennis maken (co-creatie) en mens (individualisering). De huidige dominante ontwikkeling van moderne bureaucratieën (internationaal) kan daar principieel geen antwoord op geven en zal in haar eigen benadering vastlopen. Een niet getrokken conclusie uit hun analyse en visie is: Waar de menselijke maat (en co-creatie) nodig is naar de klant bij diensten-bureaucratieën is de menselijke maat ook nodig binnen organisaties bij het samenwerkingsproces in 'hoe we met elkaar omgaan en als mens respecteren'.

*Wilfred:* Waarden spelen m.i. een enorm belangrijke rol in dit boek. Maar weer erg impliciet! Een enkele krakkemikkige verwijzing naar een of ander boek van Joep Dohmen is bepaald mager.

*Gerard:* Het begrip 'lerende organisatie' wordt door de auteurs dus sterk normatief ingekleurd. Leren wordt gekoppeld aan een door hen gewenst gedrag (pag.193). Het is denken en doen, een cognitief gedragsproces gericht op het steeds aanpassen aan veranderingen in de omgeving, iets dat een bureaucratische organisatie niet zou kunnen. Leren dat gericht is op reorganiseren, in stand houden van het systeem, zich afsluiten van de buitenwereld en op beleren, behoort niet tot 'lerend organiseren' (pag. 46).

## 6. Gerichtheid op praktische handelingskennis

### ***(6a) Nadruk op praktische handelingskennis***

*Jaap:* Dit is in mijn ogen de ambitie en doelstelling van dit boek. De oude handelingskennis wordt ter discussie gesteld en weerlegt als niet duurzaam en houdbaar. Het is in die zin voornamelijk een literatuurstudie met onderbouwing vanuit relevante praktijkcases.

*Nelly:* Praktische handelingskennis maakt onderdeel uit van het lerend organiseren en co-creëren. De auteurs stellen dat denken en doen grotendeels samenvallen. Zij maken onderscheid tussen diverse vormen van kennis en werken deze uit: regelmaatkennis/ maatregelkennis /ervaringsgericht leren (Kolb/Nonaka/Takeuchi, pag. 94/95), een collectieve bekwaamheid

*Dhian:* Dit is de centrale insteek en waarde van dit boek: een afgerond conceptueel kader bieden dat een alternatieve weg laat zien ten opzichte van de dominante ontwikkeling van (bureaucratische) organisaties in de westerse wereld die functioneren op basis van een kapitalistisch economisch systeem. Het biedt – in de begrippen van de auteurs – principes en inzichten, geen regels of richtlijnen.

*Wilfred:* Ik denk dat de gerichtheid op praktische handelingskennis de kracht van dit boek is waar het gaat om het vormgeven van lerend organiseren. Helaas echter blijkt de vraag wanneer het gepast, handig of mogelijk is om lerend te organiseren moeilijk te beantwoorden, zo stellen de auteurs zelf in het voorwoord (zie punt 2a). Dat zet een en ander wel wat op losse schroeven. Juist dit vraagstuk schreeuwt om onderzoek!

*Gerard:* Het boek is zonder meer gericht op de ontwikkeling van praktische handelingskennis van *wat* werkt (bijvoorbeeld erkenning van diversiteit) en wat niet werkt (bijvoorbeeld uitgaan van enkel consensus, de organisatie zien als een machine en je gedrag laten berusten op rationele calculatie). Het is daarnaast ook gericht op de vraag naar het *hoe*: namelijk door lerende organisaties te creëren. En doe dat op een lerende en niet-belerende manier op basis van herwaardering van regels, inzichten en principes waarop de organisatie is gebouwd (pag. 158). Geef als manager zelf het goede voorbeeld.

Een praktijkgerichte manier van denken richt zich op organiseren in afstemming op systemische samenhang. In die systemische samenhang spelen tegenstellingen en verschillen, bijvoorbeeld tussen de organisatie als structureel systeem dat vraagt om reorganiseren en implementeren en de organisatie als mensgericht systeem dat ook denken ontwerpprocessen en leren insluit. De auteurs koppelen die twee deelsystemen los vanwege hun vóór-aanname dat bureaucratie een apart soort systeem is en dus anders functioneert dan een lerende organisatie. Al zijn hun stellingnames voor mij nog zo herkenbaar en sympathiek, toch kunnen we hun manier van denken meer betitelen als polariserend dan integrerend. De hypothese van loskoppeling zou met behulp van wetenschappelijk onderzoek, waarin ook wordt gezocht naar ontkrachting ervan, bewezen moeten worden. In punt 1b wees ik op de vaak gebrekkige wetenschappelijke onderbouwing van hun basisstelling.

*Marcel:* Maar ligt hier wel de behoefte van de praktijk? (zie discussie in punt 1b) Ik loop er tegenaan dat ik wel geïnteresseerd ben al allerlei theorieën en boeken, maar veel van mijn collega's niet. Als ik in mijn organisatie begin over dubbelslag-enkelslag en drieslag-

veranderen, haakt iedereen af. Ze zijn er niet mee bezig. De behoefte in de praktijk is in die zin vaak anders dan de manier waarop wij met elkaar praten. Dat is prima, maar dat neemt niet weg dat er in boeken fatsoenlijk verwezen moet worden naar empirisch materiaal.

*Gerard:* Is het onderscheid tussen enkelslag, dubbelslag en drieslag dan niet belangrijk voor de praktijk? Doen wij genoeg moeite om duidelijk te maken dat dat onderscheid heel praktisch is en dat het heel belangrijk is om die manier en van leren met elkaar te verbinden?

*Dhian:* Die enkelslag, dubbelslag en drieslag is al 30 jaar bekend. Hoe kan het zijn dat dat nog niet is doorgesijpeld in de praktijk?

*Nelly:* Hetzelfde geldt voor het onderscheid tussen micro, meso en macro,. Dat waren de (NIZW) intake-vragen, toen ik in 1985 begon in het maatschappelijk werk en ik weet dat mijn collega's toen vroegen of ik als leidinggevende de meso en de macro in wilde vullen.

*Jaap:* Ik wacht nog op een hbo-boek dat uitlegt was micro-meso-macro niveau inhoudt.

*Nelly:* en dat de niveaus door elkaar lopen.

*Jaap:* Ik gaf organisatiekunde voor de eerstejaars en ik kreeg een boek voorgeschreven van de curriculumcommissie over organisatiekunde. Daarna kregen zij een tentamen organisatiekunde, maar het ging niet over organisatiekunde, het ging over wet- en regelgeving.

*Nelly:* Maar dat is maatschappelijk ook breder aan de hand. Als je naar de toeslagenaffaire kijkt, is in wezen hetzelfde verhaal aan de hand.

*Jaap:* Ik denk dat mijn collega's niet weten dat er een dergelijk boek over lerend organiseren is, los van of we vinden dat het voldoende onderbouwd is of niet. Hier zouden eerstejaars meer van opsteken van wat ze in de praktijk tegenkomen.

*Nelly:* In elk geval stimuleert dit boek het denken waarschijnlijk meer.

*Gerard:* Toch begrijp ik dat er collega's zijn die dit boek niet zouden willen, omdat daar ook gereede argumenten voor zijn te geven. Het punt is wat de theoretische onderlegger is van waar een studieboek aan moet voldoen op hbo-niveau. Het moet niet te veel normatief worden ingekleurd vanuit de auteurs zelf: weer zo'n nieuwe trend. Ik kom steeds terug op de vraag hoe we tegenpolen bij elkaar kunnen brengen. In het hbo-onderwijs moet je de tegenpolen veel meer met elkaar bespreken, want zo zit dat ook in de praktijk. Een aantal haken af bij dit boek, anderen lopen ermee weg. Zo polariseren we steeds opnieuw.

*Dhian:* Ik stel me voor dat je zo'n prikkelend boek als we nu bespreken, in het eerste jaar geeft om de discussie los te trekken. Want kennelijk raakt het een snaar, want het is populair. Vervolgens zou je na twee jaar zover kunnen zijn om dat en-en denken te brengen.

*Wilfred:* Dan heb je het over opvattingen over onderwijs. Een opvatting van onderwijs waarin ook gezocht wordt in plaats van alleen geleerd wordt. Dat vraagt een aantal vrijheidsgraden en inzichten bij docenten. Het zit heel erg vast in bepaalde systemen, meer dan we vaak zeggen. Dan moet je wel docenten hebben die bepaalde interesses hebben. Implementatie van ideeën kost gemiddeld 40 jaar.

*Jaap:* Onderwijs is slachtoffer van hetzelfde mechanisme als waar dit boek over gaat.

*Allen:* mee eens.

*Wilfred:* Dat vertaalt zich in het organisatiegedrag.

*Gerard:* In het verleden op de Avans hogeschool hadden we een apart team van methodiekdocenten en een apart team theorie docenten. Ik zat bij de theorie docenten, terwijl ik als methodiekdocent was aangenomen. We hebben nooit de verbinding kunnen leggen, maar we hadden wel een compromis. We hebben het hele maatschappelijk werk programma met elkaar helemaal veranderd. Daar hebben we zes jaar over gedaan. We

deden dat langs de lijn van de 'tegenpolen' van theorie en praktijkgerichtheid. Zo moest edere docent bijvoorbeeld zowel het intake-model in-traineren in rollenspelen. Eerst alle vragen stellen met het boekje erbij. Daarna zonder boekje en dan kijken of de studenten alle vragen inderdaad hebben behandeld. Zo leerden ze heel systematisch alle 21 vragen aan de cliënt te stellen. Daarna was er ruimte in het programma voor de theoretische reflectie op het intake model. Dan stelden we ter discussie wat daar gebeurde, wat een gedrocht het eigenlijk is om op die manier te denken, zo los van de situatie die 21 vragen op de cliënt afvuren. En zo gebeurde dat in alle vier de jaren: een methodiektraining en daarna de theoretische reflectie erop. Veel studenten vonden het eerste trainingsdeel heel erg leuk en het tweede vonden ze velen een beetje vervelend. In de training waren ze bezig om te professionaliseren en dan werd het weer ter discussie gesteld. Ik weet niet welke conclusies is daaruit moet trekken, maar ik denk achteraf dat die tweedeling toch ook niet goed was. Wilfred: Je houdt een worst voor van 'zo is het' en dan: 'nee, toch niet'.

*Gerard:* De methodiekdocenten wonnen het duidelijk van de theorie docenten. Een paar studenten vonden de theoretische reflectie het interessants, maar dat waren er maar een paar.

*Wilfred:* Je zou het beter kunnen omkeren door te beginnen met de vraag: Hoe zou je het kunnen doen en dingen uitwerken en dan de theorie erbij.

### **(6b) Koppeling conditieverbetering en competentieversterking**

*Gerard:* Nadruk ligt bij de auteurs niet zozeer op verandering van structuren dan wel op veranderingen in het organisatiegedrag van de organisatieleden. Hun focus ligt derhalve op competentieontwikkeling. Leren is het veranderen van organisatiegedrag en dat is per definitie een gezamenlijk leerproces (pag.76).

*Dhian:* In de geponeerde principes en inzichten zijn conditieverbetering en competentieversterking onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Collectief leren leidt tot individuele en collectieve competentieversterking van mensen en (sub)systemen. Het resultaat, een TWO, zorgt tegelijkertijd voor conditieverbetering van de dienstverlening én voor een volgende enkelslag/dubbelslag/drieslag leerprocessen.

*Wilfred:* Zowel competentieversterking als conditieverbetering zijn in de gekozen benadering – zowel principieel als praktisch -moeilijk te onderscheiden. Het individuele leren is altijd ingebed in de context en individu en collectief leren en ontwikkelen samen. Zie bijvoorbeeld wat de auteurs op pagina 212 zeggen over het vermogen tot zelfsturing: dit is niet alleen een individueel vermogen.

### **(6c) Centrale handelingspatronen**

*Gerard:* Het opbouwen van een lerende organisatie doe je volgens de auteurs:

- door ontwerpen (denken) en implementeren (doen) met elkaar te verbinden;
- door niet gericht te zijn op stabiliteit, maar op verandering;
- door de reis zelf te zien als doel op zichzelf (procesgericht denken);
- door continue feedback op de weg waarlangs in relatie tot het gewenste doel;
- door betrokken te zien als observant en deelnemer (mede-veranderaar);
- door geen fasen of stappen vóóraf vast te leggen, maar het proces geleidelijk aan, stap voor stap, te ontwikkelen ( op pagina 178 komen toch weer fasen van veranderen tevoorschijn);
- door een focus op gedeelde waarden (164 en 166);
- door een uiteindelijke gerichtheid op een situatie van *blijvende* ontwikkeling (166);

- door constructief leren omgaan met verschillen als centrale competentie (165);
- door nadruk op zelfregie in verbinding met de omgeving.

Veranderen wordt hier vertaald in 'organiseren', hetgeen een gezamenlijk leerproces inhoudt (zie punt 2). Organiseren is:

- (a) Knippen en plakken: het werk verdelen en coördineren. Wie doet wat? Mijn vraag is: wie is het die knipt en plakt?
- (b) Relaties aangaan en verbreken. De kwaliteit van relaties is essentieel. Relaties zelf kunnen onderwerp zijn van reflectie.
- (c) Gedeelde betekenissen creëren. Interpretaties uitwisselen.

Dit 'nieuwe' organiseren (117) vraagt om nieuwe competenties en competentieontwikkeling van medewerkers. Organisatiekunde wordt meer organiseer-kunst.

Bij de gewenste handelingspatronen van organiseren valt mij op:

1. De eenzijdige nadruk op *collectief leren*. Centraal staan de competenties van samenwerken en samen leren en voor managers de kunst van het verbinden (149). De mens als individu krijgt in het boek nauwelijks aandacht, waardoor de vaak spanningsvolle relatie tussen individu en collectief onvoldoende wordt uitgewerkt. Een krachtig zelfregulerend vermogen van een collectief is onmogelijk zonder een krachtig zelfregulerend vermogen van haar individuele leden. Impliciet wordt deze inbreng van elk individu door de auteurs wel erkend (120), maar in mijn ogen niet consequent meegenomen. Zo zijn het enkelslag leren (regel-geleid en regel-verbeterend leren), dubbelslag leren (achterliggende inzichten die leiden tot nieuwe regels) en drieslag leren (leren vanuit de missie en identiteit van de organisatie en tornen aan vanzelfsprekendheden) (pag. 93) ook van toepassing op individuele leerprocessen. Voor mij blijft de vraag naar wie nu eigenlijk de veranderaars zijn van het collectieve gedrag en in hoeverre de eigen referentiewaarden van gedrag van individuen een rol spelen in die collectieve afstemming van gedrag. Ik lees veel accent op de continuïteit, identiteit en missie van de organisatie als een verondersteld gemeenschappelijk iets in de zich steeds wijzigende omstandigheden (pag. 165). Maar wat als die missie botst met de referentiewaarden van individuen?
2. Veel accent op de *interne verhoudingen binnen de organisatie*. Nadruk ligt op de interne verhoudingen zodat ze voldoen aan de eisen van klanten en aandeelhouders (deels externe partijen). Zij zouden de motor van verandering zijn (pag. 166). De aandacht van managers en professionals voor het reguleren van de externe afstemming op de maatschappelijke, ecologische, juridische en politieke omgeving van de organisatie is relatief gering. Toch behoort ook dit tot een kerntaak van managers en professionals.
3. Nadruk op *cognitieve communicatiepatronen*. Hoewel er af en toe aandacht wordt geschonken aan positieve en negatieve gevoelens en behoeften van mensen (pag. 81), ligt het accent op uitwisseling van interpretaties en betekenissen waarover men het met elkaar eens moet worden (pag. 82), dus op cognitieve communicatiepatronen. Intrapersoonlijke handelingspatronen komen niet aan de orde. Maar mondt zelfverandering via een leerproces altijd uit in anders doen? Is 'gedrag' dan altijd uiterlijk zichtbaar? Er is toch veel meer tussen hemel en aarde dan wat zichtbaar en cognitieve zin kenbaar is voor jezelf of voor een ander?
4. Tegen het einde van het boek wordt erkend dat collectief leren alleen kan worden bevorderd als de individuen in contact zijn met hun eigen behoeften en ambities en als

de dialoog tussen mensen waarachtig is (pag. 170). Bij zelfcensuur is de dialoog gebaseerd op drijfzand. Maar wat te doen als mensen niet meewillen in dat idee van een lerende organisatie? Hoe wordt dan de grens getrokken? Alleen via individuen kun je komen tot collectief leren, zo wordt gesteld (pag. 177). Maar individueel leren leidt niet automatisch tot collectief leren. In mijn ogen geldt echter ook het omgekeerde. Een collectief leerproces sluit niet automatisch aan bij alle individuen. Dit spanningsveld wordt niet systematisch in het organiseren meegenomen.

5. Accent op *sturen en activeren* als functie van managers. Hun functie wordt gelegd in sturing en activering van het gewenste gedrag van mensen. Handelingspatronen die gekenmerkt worden door loslaten, presentie, niet-sturen noch activeren, zijn onderbelicht.

Zelfsturing/zelforganisatie wordt benoemd als een vast kenmerk van levende systemen en toegeschreven aan interacties tussen individuen en groepen mensen (pag. 52). Grote bureaucratische organisatie zijn echter gericht op het inperken of zelfs tegengaan van zelfsturing en zelforganisatie (pag. 52). Zelfregulering wordt dus niet als een essentieel kenmerk van *alle* levende systemen omschreven, maar slechts als een kenmerk van sociale systemen.

*Dhian:* Leren wordt hier niet specifiek in competenties uiteengelegd. Alle handelingscompetenties worden onder één noemer van competentieverbetering geplaatst. Wel wordt min of meer gepleit om niet alleen denken en doen weer te verbinden met elkaar in het werk, maar tevens te erkennen dat de volgorde hiervan andersom is in de praktijk. Eerst doen, dan (na-)denken en reflecteren.

*Wilfred:* Als het gaat om de combinatie van handelingspatronen, dan verwijs ik naar de bijdrage van Gerard. Bij de vraag naar versterking van het zelfregulerend vermogen als herkenbaar concept zeg ik: ja, zelfregulerend vermogen is een centraal begrip in de benadering van de auteurs.

#### **(6d) Praktische handelingskennis onderbouwd met handelingsonderzoek**

*Dhian:* Casuïstiek in korte schetsen min of meer als onderbouwing wordt in veelvoud aangehaald. Deze is evenwel zo beknopt dat het alleen illustratief is en inzet op herkenbare beeldvorming: ja natuurlijk klopt dit verhaal; wie herkent nu niet deze trend van moderne bureaucratieën!

*Wilfred:* Zoals hierboven aangegeven wordt de praktische handelingskennis niet onderbouwd met behulp van praktijkgericht handelingsonderzoek.

*Gerard:* De auteurs pleiten (pag. 171) voor waarderend onderzoek. Maar hebben ze dat ook zelf verricht? Over het algemeen staat het boek vol met standpunten en generaliserende stellingnames, zonder dat deze worden onderbouwd met empirisch onderzoek. Als bijvoorbeeld wordt beweerd dat het management de ambiguïteit in informatievoorziening vaak verdoezelt (pag. 51), kunnen we vragen stellen als: hoe vaak doen ze dat, wanneer doen ze dat wel en wanneer doen ze dat niet et cetera?

## 7. Bijdrage van de publicatie aan verdere ontwikkeling van de sociale veranderingkunde

*Nelly:* Deze publicatie sluit goed aan op de sociale veranderingkunde. Door het wetenschappelijk te toetsen aan de praktijk, zou er nog een slag gemaakt kunnen worden en is het goed bruikbaar bij praktijkonderzoek.

*Jaap:* Het boek reflecteert vanuit een brede literatuurstudie op het dominantie model van westers bureaucratisch organiseren. In die zin is het boek nieuw voor degene die nog in dat 'oude' paradigma zit.

*Dhian:* Vanuit het perspectief van sociaal veranderingkundige theorievorming komen bij mij de volgende kwesties naar boven:

- Dit boek geeft indirect inzicht in de functie van het meso/organisatieniveau in de sociale veranderingkunde:
  - Organisaties zijn een functie van markt (vraag én positie) en mensen.
  - Sociale verandering van buiten organisaties komt door ontwikkeling van markt en/of systeem wijziging in omgeving. Die zijn onafwendbaar en kunnen voor harde disrupties zorgen. Vergelijk de pandemie.
  - Sociale verandering van binnen organisatie is afhankelijk van de kracht, continuïteit & invloed van (individuele of groepen) mensen in die organisatie.
  - Omgekeerd geldt ook: organisaties vormen hun mensen....daarmee ook de samenleving. Zij vormen mee de waarden en normen, manier van denken & doen in de samenleving (hoe we met elkaar omgaan). > trend, cultuur, uit welke hoek de wind waait (vgl. Toeslagenaffaire).
- Dit boek is ook een zeker (wetenschappelijk) objectief model van de werkelijkheid en nog geen subjectief hanteerbaar handelingskader voor actoren in organisaties. Het bevat wel een aantal denkprincipes en handelingsinzichten die door een intentioneel handend persoon - in z'n algemeenheid - toe te passen zijn. Voor sociaal veranderingkundige effectiviteit is echter 'meervoudig kijken en handelen' nodig naar en in de specifieke context.
- Daarbij laten de vragen & opgaven op dit mesoniveau zien, dat er in bij het 'intentioneel handelen' voor de actor altijd een niet-kenbaar tijdsaspect meespeelt bij zijn overwegingen namelijk: waar gaat het momenteel naar toe? (dit in tegenstelling met het in principe kenbare nu). En ook als de actor hiervan enig idee heeft, is de leidende (waarde-) vraag voor zijn handelen: waar wil ik dat het naar toe gaat? (vergelijk de toeslagenaffaire).

*Wilfred:* Ik vond bestuderen van dit boek in het kader van ons doel de sociale veranderingkunde door te ontwikkelen erg belangrijk om de volgende reden.

Ik vind de benadering van Wierdsma en Swieringa bijna naadloos aansluiten bij de visie van Capra die wij in onze groep eerder verkenden. Je kunt dit boek zien als een uitgebreide uitwerking van hoofdstuk 4 'Leven en leiderschap in organisaties' van 'De eenheid van leven'<sup>2</sup>. Dat verklaart ook mijn enthousiasme voor dit boek, al heb ik door het nader te bestuderen wel ontdekt dat ik de onderbouwing niet sterk vind.

---

<sup>2</sup> Zie ook 14.5 Life and leadership in organizations in: Capra&Luisi (2015). The systems view of life. Zeer interessant is ook dat Capra, samen met Brenda Gonzalez, afgelopen zaterdag (23 januari 2021) over dit thema een 'Systems View Lab' gestart zijn. Zie [www.systemsviewlab.net](http://www.systemsviewlab.net).

Ik heb het gevoel dat de auteurs beïnvloed moeten zijn door ideeën die ook bij Capra belangrijk zijn. De aanwezigheid in het boek van het systeemdenken is natuurlijk evident, maar er lijkt sprake van een soort impliciete 'systems view of life' a la Capra & Luisi (2015). Nu blijkt het dat de literatuurlijst in de vorige druk van het boek van Wierdsma en Swieringa<sup>3</sup> veel uitgebreider is dan in de vierde druk. Deze laatste druk is sowieso meer gestroomlijnd door een aantal 'denkstappen' over te slaan, waardoor dus 'ongeveer een kwart van de vorige tekst is geschrappt' (citaat pagina 5 uit het 'Voorwoord bij en verantwoording van de vierde, herziene druk).

In de vorige druk zien wij naast Capra zelf (Het Keerpunt uit 1986) ook titels van Gleick (1989. Chaos), Prigogine & Stengers (1985. Order out of chaos) en – heel belangrijk! – Maturana & Varela (1989, De boom er kennis en 1980, Autopoiesis and Cognition.<sup>4</sup> Ik zou het interessant vinden, eventueel in gesprek met de auteurs, na te gaan in hoeverre inderdaad sprake is van een sterke, en wellicht dus niet toevallige gelijkheid tussen hun benadering en die van Capra. (Ook uit de derde druk blijkt dit niet echt. De eerste (1990) Op weg naar een lerende organisatie en de tweede druk ken ik niet). Zelf realiseer ik mij steeds meer dat een essentiële kern van de benadering van Capra bestaat uit de 'vierhoek' proces – materie – vorm – betekenis (zie hoofdstuk 3 van 'De eenheid van leven'). Het gaat er om steeds recht te doen aan deze vier invalshoeken en vooral ook om de wederzijdse samenhangen te ontdekken. Maturana & Varela deden dat voor de 'driehoek' proces – materie – vorm en op hun werk steunt de visie van Capra. De factor 'betekenis' is terecht aan deze driehoek toegevoegd, maar hangt er nog wat slordig aan. In zijn algemeenheid denk ik dat heel veel publicaties zouden winnen bij het expliciet onderscheiden van de genoemde vier factoren en het problematiseren van en zoeken naar de onderlinge spanning en wisselwerking. Dat geldt denk ik ook voor deze publicatie. En het is voor mij een belangrijk inzicht dat ik wil beproeven in het verder ontwikkelen van de sociale veranderkunde.

*Gerard:* Hoort dit nu tot de body of knowledge van sociale veranderkunde?

*Jaap:* het boek als zodanig niet, maar als we dit afpellen komen we tot een body of knowledge, maar dit boek zelf niet.

*Nelly:* Het is wat Dhian in het begin aangaf. Het is een prikkelend boek. Het gonst door. Het is een boek dat onder de aandacht is en in die zin is het belangrijk om het mee te nemen, want wat zegt het dat dit boek nu populair is geworden? Maar niet als body of knowledge, denk ik.

*Gerard:* Publicaties die een sociaal veranderkundige logica hanteren, haar onderzoeken of bekritisieren zouden we kunnen rekenen tot de body of knowledge van het kennisgebied. Wat vinden jullie van die zin?

*Wilfred:* Ik vind het een belangrijke manier van denken en in die zin vind ik het wel tot de body of knowledge behoren. Vervolgens zeggen we dat de kwaliteit al lezend toch tegenvalt.

*Marcel:* Het valt me ook op dat ze het in deze druk veel meer hebben over collectief leren en in de oude druk gaat het zover ik me herinner niet expliciet over collectief leren.

*Wilfred:* Meer over aanlerende, aflerende, belerende, doorlerende (etc.) organisaties. Dat is er helemaal uit en dat is jammer.

---

<sup>3</sup> Andre Wierdsma en Joop Swieringa (2011). Lerend organiserend en veranderen. Derde druk.

<sup>4</sup> Overigens worden ook Foucault (1986. De orde van het spreken) en Habermas (1989. De nieuwe overzichtelijkheid.) genoemd.



*Marcel:* Daardoor mis je het individuele leren, vanuit het persoonsgerichte. Mij viel ook op dat we bij de hedendaagse structuur steeds meer richting netwerkorganisaties gaan en ik vond het nu erg gefocust op 'een' organisatie. Je ziet ook in het boek van Capra, dat alles steeds meer in verbinding staat met elkaar. Collectief leren gaat niet alleen over een organisatie.

*Wilfred:* Eigenlijk constateren ze dat bureaucratieën het hartstikke goed doen en leren gebeurt erbuiten, maar dat staat niet in het boek, dus daar hebben we het verder niet over. Een beetje tragisch eigenlijk.

*Gerard:* Dan is het interessant om dit soort bureaucratische organisaties heden ten dage geanalyseerd te krijgen. Daar is empirisch zoveel over te zeggen. Dan ben je geen goeroe die probeert iets duidelijk te maken, maar dat maak je al duidelijk door hoe je het beschrijft dat er zo verschrikkelijk veel aan mankeert. Als je op die manier meegenomen wordt, vind ik het overtuigend. Het gaat steeds over de vraag naar de empirische grondslag van kennis.