

JAAP BOONSTRA
MARJO DUBBELDAM
[RED]

Veranderkunde als **professie**

Bijdragen **aan**
organisatieverandering
en maatschappelijke
transities

Boom

JAAP BOONSTRA
MARJO DUBBELDAM
[RED]

Veranderkunde als professie

Bijdragen aan
organisatieverandering
en maatschappelijke
transities

Boom

Inhoud

	Woord vooraf	7
1	Veranderkunde als professie Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam	9
2	Begeleiden van veranderingen in organisaties Ijsbrand de Boer	29
3	Het begeleiden van veranderingen Willem Mastenbroek	45
4	Veranderkundige dimensies van ontwerpen en ontwikkelen Wessel Ganzevoort	65
5	Rituelen als interventie-instrument Jan Hendriks	79
6	Andersom interveniëren bij weerstand Paul Kloosterboer en Evert van de Vliert	97
7	Stagnerende veranderingsprocessen Max Rubinstein en Frits van den Berg	111
8	Denken over veranderen in vijf kleuren Léon de Caluwé	129
9	Organisatieverandering: een constructionistisch perspectief Wim de Moor	153
10	Een narratieve veranderingsstrategie Tineke Abma	173

11	Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen	195
	Odette Moeskops	
12	Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen	225
	Arend Ardon	
13	Interveniëren en veranderen	249
	Jaap Boonstra en Léon de Caluwé	
14	Bewuste en onbewuste processen van samenwerken	279
	Erik van de Loo	
15	Een redenering voor het veranderen van organisaties	291
	Kilian Bennebroek Gravenhorst	
16	Omgaan met robuustheid en taaigheid in organisaties	307
	Jaap van 't Hek en Leike van Oss	
17	Principes van synergie en zelfordening in veranderende organisaties	325
	Rob Zuiderhoudt	
18	De lerende organisatie, professionele teams en goed werk	353
	Manon Ruijters	
19	Veranderkunde: reflecties en toekomstbeelden	371
	Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam	

Woord vooraf

Werken aan maatschappelijke opgaven en het verbeteren van samenwerkingsprocessen zijn relevante thema's in onze huidige maatschappij, waarin we te maken hebben met allerlei complexe opgaven. Organisaties en de mensen die daarin werken, kunnen bijdragen aan het zoeken naar oplossingen voor kwesties die veel mensen bezighouden. De veranderkunde richt zich van oudsher op organisatorische veranderingen en maatschappelijk transities. Het vakgebied kent een rijke historie sinds het ontstaan in de jaren dertig van de vorige eeuw, toen er ook veel onzekerheid heerste.

Als we kijken naar de wereld om ons heen en wat er momenteel gaande is, dan heeft veranderkunde zeker een toekomst. Hoe we transities en transformaties vormgeven, is immers de kern van veranderkunde. Daarmee is dit vakgebied relevanter dan ooit tevoren, mits we het breder kunnen inzetten en ons niet beperken tot het verbeteren van de effectiviteit van organisaties. Misschien gaat het dan meer om transitiekunde en transformatiekracht om bij te dragen aan positieve veranderingen in organisaties en onze maatschappij.

Met dit boek willen we een bijdrage leveren aan de kern, de ontwikkeling en positionering van veranderkunde als relevant vakgebied, belangrijk onderzoekveld en waardevolle professie om zo bij te dragen aan een positieve toekomst. Het boek begint met een overzicht van veranderkunde als professie, daarna volgt een keuze uit baanbrekende artikelen uit de rijke historie van het tijdschrift *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, dat al bestaat sinds 1947.

De geselecteerde teksten hebben stuk voor stuk hun waarde bewezen voor de ontwikkeling van de veranderkunde. En ze zijn nog altijd zeer actueel en essentieel voor het veranderen van organisaties in een brede maatschappelijke context. Alle teksten bieden een bijzondere invalshoek op het veranderen van organisaties met een bruikbaar handelingsperspectief voor mensen die in een verandering willen staan en daaraan willen bijdragen.

Het boek besluit met een toekomstbeeld van veranderkunde als vakgebied dat zich richt op het verbeteren van samenwerking in groepen, teams, organisaties en tussen organisaties; dit om positieve resultaten te realiseren voor mens, organisatie en maatschappij. Veranderkunde draagt aldus bij aan het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren.

Deze bundel is relevant voor iedereen die zich wil bekwamen in veranderkunde, transitiekunde en begeleidingskunde. Docenten in het hoger onderwijs kunnen er inspiratie uit halen voor hun onderwijs. Studenten krijgen een rijk beeld van wat veranderkunde te bieden heeft en vinden in dit boek interessante concepten en beproefde methoden en technieken. Onderzoekers kunnen ideeën opdoen voor onderzoek naar de dynamiek van verander- en leerprocessen. En organisatieprofessionals, bestuursadviseurs, verandermanagers en projectleiders kunnen van dit boek genieten en de geboden inzichten toepassen in hun dagelijks werk.

De ontwikkeling van veranderkunde als professie is niet af. Dit boek helpt bij een actuele positionering van de veranderkunde als beeldschoon vakgebied en bij het werken aan veranderingen in organisaties en transities in onze samenleving. We hopen dat het u als lezer inspireert om het vak verder te ontwikkelen. Veel plezier met het lezen van dit boek en het werken aan veranderingen en transities in organisaties, allianties en de maatschappij waarin wij allen wonen, leven en werken. ■

Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam

Amsterdam/Ubbergen, januari 2025

Veranderkunde als professie

Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam

Dit hoofdstuk geeft een actuele beschrijving van veranderkunde als vakgebied en professie. Waardevolle elementen uit klassieke definities blijven intact, terwijl er meer aandacht is voor adaptieve veranderingen in sociale systemen. Veranderkunde wordt gedefinieerd als het vakgebied dat zich richt op het verbeteren van samenwerking in groepen, teams, organisaties en tussen organisaties, door het begeleiden van veranderprocessen om positieve opbrengsten te behalen voor mens, organisatie en maatschappij. Als interdisciplinair vakgebied draagt veranderkunde bij aan het versterken van de kracht van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren. Na de plaatsbepaling van veranderkunde worden de rollen en competenties van veranderkundigen uitgewerkt en wordt aandacht gegeven aan het samenspel tussen mensen die werken aan verandering.

Inleiding¹

Werken aan maatschappelijke opgaven en verbeteren van samenwerkingsprocessen zijn relevante thema's in onze huidige maatschappij, waarin we te maken hebben met allerlei lastige vraagstukken. Organisaties en de mensen die daarin werken, kunnen bijdragen aan het zoeken naar oplossingen voor kwesties die veel mensen bezighouden; of het nu gaat om duurzaamheid, veiligheid, saamhorigheid, zorg, wonen of bestaansrecht.

De veranderkunde is een vakgebied dat zich van oudsher bezighoudt met organisatorische veranderingen en maatschappelijk transities. Veranderkunde is ontstaan in de jaren dertig van de vorige eeuw, toen er ook veel onzeker was. De bloeiperiode van veranderkunde lag in de tweede helft van de vorige eeuw, toen aan vrijwel alle universiteiten het vak veranderkunde vanuit de sociale wetenschappen werd onderwezen en onderzocht. In de loop der jaren heeft de veranderkunde veel kennis, inzichten en ervaringen opgeleverd die betekenisvol zijn voor de maatschappelijke en organisatorische veranderingen waarmee we nu te maken hebben.

Meer dan dertig jaar geleden werd veranderkunde beschreven als een vakgebied dat zich richt op het diagnosticeren van veranderingsbehoeften, het ontwerpen van veranderingsstrategieën, het interveniëren in organisatieprocessen en het evalueren van de effecten van veranderingen. Het veranderingsproces vindt plaats binnen organisaties en de bredere maatschappelijke context, en in die verandering is er aandacht voor zowel rationele als emotionele aspecten (Boonstra, 1991, p. 8). Inmiddels is de veranderkunde als zelfstandig vakgebied minder zichtbaar aan universiteiten. Tegenwoordig gaat het om verandermanagement dat vooral gericht is op het plannen en sturen van veranderingen in organisaties vanuit het management. Het is echter de vraag of planmatig veranderen wel toekomst heeft in een maatschappij die complex, dynamisch en onzeker is. In deze context lijken adaptieve en interactieve veranderingen meer kans te maken.

Opleidingen

In dit inleidende hoofdstuk stellen we ons de vraag of we veranderkunde opnieuw kunnen belichten. Deze zoektocht is ook een oproep om veranderkunde als vakgebied nieuw leven in te blazen binnen de sociale wetenschappen aan Nederlandse universiteiten. Veranderkunde was in Nederland een rijk vakgebied (Smid, 2018). Veertig jaar geleden waren er opleidingen veranderkunde aan vrijwel alle universiteiten, vaak als afstudeer-richting bij sociale psychologie, andragogie of antropologie. Er waren spraakmakende hoogleraren en kundige professionals die het vakgebied verder brachten.² Het tijdschrift *M&O* publiceerde met regelmaat artikelen over veranderkunde. Het begrijpen van veranderingen en het begeleiden van mensen en organisaties in verandering was een kunde, een professie, geworteld in de sociale wetenschappen.

Er zijn weinig specifieke opleidingen veranderkunde meer aan Nederlandse universiteiten en het aantal artikelen over veranderen in *M&O* is afgenomen (Boonstra, 2022). Wel zijn er masteropleidingen in verandermanagement aan faculteiten economie en bedrijfskunde, en bestaat veranderkunde als vak aan hogescholen. En er zijn talloze commerciële opleidingen verandermanagement voor mensen die al werken en zich in het managen van veranderingen willen bekwamen. Tegenwoordig zet een aantal vakgenoten nog zoden aan de dijk als het om kundig veranderen gaat. Met hun reflecties op de eigen praktijk en boekpublicaties dragen ze bij aan het vakgebied veranderkunde, maar zelden vanuit universitaire onderzoeksgroepen in de sociale wetenschappen.

Veel huidige vakpublicaties in boeken en tijdschriften gaan over de vraag waarom veranderen lastig is en hoe veranderingen zijn te implementeren met behulp van handige modellen. Veranderen is dan geen kunde meer, maar lijkt meer te gaan om het planmatig sturen van veranderingen vanuit een economisch en bedrijfsmatig perspectief. Kunnen we de kunde van het veranderen met mensen in organisaties nieuw leven inblazen? Wellicht met een minder geplande en meer speelse aanpak en meer oog voor de menselijke drijfveren en de maatschappelijke betekenis van organisaties? Laten we daartoe veranderkunde opnieuw belichten en als professie duiden.

In dit hoofdstuk geven we eerst enkele gangbare definities van veranderkunde als planmatig proces en stellen we ons de vraag of deze definities nog houdbaar zijn in een onzekere en dynamische wereld. Eerst doen we een poging om veranderkunde als vakgebied en professie opnieuw te positioneren. De volgende paragraaf sluit daarbij aan, als we veranderkunde plaatsen binnen aanpalende vakgebieden als bestuurskunde, bedrijfskunde en organisatiekunde. Het object van veranderkunde komt daarna aan de orde. Ten slotte beschrijven we veranderkunde als professie, waarbij we dieper ingaan op de rollen en competenties van veranderkundigen. Uit deze bijdrage komt naar voren dat veranderkunde in Nederland een rijke historie heeft en een betekenisvolle toekomst kan hebben.

Veranderkunde als planmatig proces

Veranderkunde is al vaak gedefinieerd, bijvoorbeeld als volgt door Nederlandse vakgenoten.

- Veranderkunde betreft het systematisch en doelgericht aansturen van veranderingen in organisaties, met als doel deze organisaties beter te laten functioneren. Dit omvat het beïnvloeden van zowel structurele als culturele aspecten van de organisatie, met aandacht voor de menselijke factoren die bij verandering een rol spelen (Van der Vlist, 2001, p 14).
- Veranderkunde is de wetenschap en de praktijk die zich bezighoudt met het begrijpen en begeleiden van geplande veranderprocessen binnen organisaties, rekening

- houdend met de specifieke context, waarbij gebruikgemaakt wordt van verschillende perspectieven en interventiestrategieën (De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 21).
- Veranderkunde is de wetenschap en praktijk van het ondersteunen van individuen, teams en organisaties bij het succesvol implementeren van veranderingen die hun prestaties verbeteren (Ten Have e.a., 2009, p. 22).
 - Veranderkunde is de systematische en geplande poging om de effectiviteit van een organisatie te verhogen door middel van interventies in de organisatieprocessen, structuren en/of cultuur, waarbij gebruikgemaakt wordt van kennis uit de gedragswetenschappen (Cozijnsen & Vrakking, 2013, p. 15).

Voor veranderkunde bestaat niet echt een Engelse vertaling. ‘Organizational development’ komt het meest in de buurt. In de loop der tijd zijn er door invloedrijke vakgenoten meerdere definities geformuleerd voor organisatieontwikkeling, zoals de volgende.

- Organizational development is a planned and organization-wide effort, managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned change of the organization’s culture, processes, and structure (Beckhart, 1969, p. 9).
- Organizational development is a systematic approach to improving organizational effectiveness and health through the application of behavioral science knowledge and practices (Bennis, 1969, p. 6).
- Organizational development is a field of applied behavioral science that seeks to improve organizational effectiveness and employee well-being through planned change (Schein, 1996, p. 27).
- Organizational development is a long-term, systematic, and planned effort aimed at improving an organization’s ability to solve its problems and achieve its goals (French & Bell, 1999, p. 25).
- Organizational development involves the process of planned change to improve organizational effectiveness and to facilitate the development of the organization’s capabilities to meet its future challenges (Cummings & Worley, 2015, p. 1).

De definities voor veranderkunde en ‘organizational development’ gaan uit van systematische, doelgerichte, geplande en gestuurde verandering die gericht is op het vergroten van de effectiviteit van een organisatie, het verbeteren van het welzijn van het personeel en het aanpassen van de organisatie aan eisen vanuit de omgeving. Structuur en cultuur worden vaak genoemd als aangrijpingspunt voor verandering, en de menselijke factor is belangrijk om aandacht aan te geven.

De vraag is of deze definities van veranderkunde nog houdbaar zijn in een complexe en dynamische wereld waarin de toekomst onzeker is. Hierna volgt een poging om te komen tot een actuele beschrijving van veranderkunde, waarbij nuttige elementen uit eerdere definities overeind blijven en ruimte wordt gemaakt voor meer spontane, adaptieve, continue en discontinue veranderingen in organisaties, netwerken en allianties (Weick

& Quinn, 2004). De bijdrage van veranderkunde wordt dan breder dan het vergroten van effectiviteit en het inspelen op omgevingseisen. Ook de betekenis en maatschappelijke rol van organisaties komen in beeld.

Veranderkunde opnieuw belicht

In deze paragraaf doen we een poging om veranderkunde opnieuw te belichten vanuit een breder perspectief van organisatorische en maatschappelijke verandering. Veranderkunde is dan het vakgebied dat zich richt op het verbeteren van samenwerking in groepen, teams, organisaties en tussen organisaties door het begeleiden van veranderprocessen om positieve opbrengsten te behalen voor mens, organisatie en maatschappij. Veranderkunde draagt bij aan het versterken van de kracht van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren. Het is een interdisciplinair vakgebied dat gebruikmaakt van sociaal-wetenschappelijke en organisatiekundige kennis, principes en methoden om mensen in organisaties te helpen bij samenwerking en verandering door:

- delen van kennis over samenwerkings- en veranderprocessen;
- inzichtelijk maken van de dynamiek van verandering;
- kiezen en uitwerken van veranderstrategieën;
- helpen bij het realiseren van veranderingen.

Veranderkunde is ook een ambacht, omdat het draait om specifieke kennis, methoden en vaardigheden die over een lange periode worden ontwikkeld. Dit omvat niet alleen theoretische kennis, maar ook praktische vaardigheden, zoals communicatie, probleemoplossing en interpersoonlijke vaardigheden. Veranderkundigen hebben de mogelijkheid om creatief te zijn en op maat gemaakte methoden in te zetten voor het verbeteren van samenwerking en het realiseren van veranderingen. Daarbij zijn persoonlijke betrokkenheid en toewijding cruciaal.

Deze omschrijving betekent dat veranderkunde:

- ingebed is in sociaal-wetenschappelijke kennis;
- een focus heeft op samenwerkingsprocessen;
- helpend is bij menselijke interacties;
- werkt vanuit het hele systeem waar de verandering speelt;
- oog heeft voor dynamiek in teams, organisaties en netwerken;
- conflicten en tegenstrijdige belangen kan hanteren;
- aandacht heeft voor menselijke drijfveren;
- inzicht geeft in gedrag van individuen en groepen;
- bouwt aan vertrouwen en betrokkenheid;

- aandacht geeft aan leerprocessen in teams, organisaties en netwerken;
- werkt in het heden, met aandacht voor verleden en toekomst.

Laten we deze beschrijving van veranderkunde eens nader onder de loep nemen.

Interdisciplinair vakgebied ingebed in sociale wetenschappen

Veranderkunde is ingebed in de sociale wetenschappen. De sociologie draagt kennis aan over maatschappelijke ontwikkelingen, machtsprocessen en vormen van institutionalisering. De psychologie werpt licht op dynamische processen als groepen interacteren en op het nut van conflicten in organisaties. De pedagogiek en onderwijskunde leveren kennis over leerprocessen van individuen, groepen en organisaties. De antropologie leert ons kijken naar culturen, culturele spanningen en andere culturele praktijken. De communicatiewetenschappen geven zicht op de betekenis van informatie- en communicatietechnologie en op manieren van communiceren in verandering.

Daarnaast maakt veranderkunde gebruik van kennis uit de organisatiekunde, met name waar het gaat om de werking en het ontwerp van organisaties, de impact van technologie op bedrijfs- en werkprocessen (Pasmore e.a., 2019) en de ontwikkeling van strategie (Van der Heijden, 1996; De Ruijter, 2016). Vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief op organiseren worden organisaties gezien als sociale constructen (Van Dongen e.a., 1996; De Moor, 1996; Van Oorschot, 2002; Moerkerken, 2015). Als het om veranderen gaat, zijn inzichten uit de systeemodynamica (Rowette & Vennix, 2006; Kessener & Van Oss, 2019), complexiteitstheorie (Stacey & Mowles, 2015; Homan, 2005, 2023) en chaostheorie uiterst bruikbaar (Zuijderhout, 1992, 2007).

Mens, organisatie en maatschappij

Van oudsher richt de veranderkunde zich op mens en organisatie, met aandacht voor individuen, groepen, teams en samenwerkingsprocessen in organisaties binnen een bredere maatschappelijke context (Van der Vlist, 1981). Inzicht in organisatiestructuur, werkprocessen en systemen is nodig om het functioneren van organisaties te begrijpen (De Sitter, 1981). De focus van de veranderkunde ligt op samenwerking, waarbij dan wordt gekeken naar zowel bewuste als onbewuste processen van samenwerking (Van de Loo, 2007). Tegenwoordig gaat het ook over samenwerking tussen organisaties in netwerken en allianties, en is er meer aandacht voor de maatschappelijke betekenis van organisatorische verbanden (Boonstra & Eguiguren, 2023).

Eigen toekomst vormgeven

In het voorgaande is gesteld dat veranderkunde zich richt op het versterken van de kracht van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren. Het versterken van de kracht van de gemeenschap betekent dat er al kracht in de gemeenschap aanwezig is. Het is de kunst die aan te boren.

Organisaties worden gezien als een gemeenschap (Bekman, 2001, 2002). In een gemeenschap delen mensen met elkaar wat ze gemeenschappelijk hebben; hun ambities, dromen en ervaringen. Ze zetten zich gemeenschappelijk in om vernieuwingen te realiseren. Dit gaat duidelijk verder dan de klassieke verandkunde, waarbij de nadruk lag op het verhogen van effectiviteit en gezondheid (Boonstra, 2020).

Samenwerkingsprocessen en menselijke interacties

Verandkunde is voortgekomen uit een fascinatie voor samenwerking in groepen. Er zijn talloze interventies ontwikkeld om het functioneren van groepen te verbeteren (Walton & Russel, 2004). Als we te maken hebben met een onvoorspelbare omgeving en instabiele situaties, dan kun je maar het beste samen betekenis geven aan wat er gaande is en zoeken naar mogelijkheden voor vernieuwing (Bennebroek Gravenhorst, 2002).

In die samenwerking helpt het om je open en kwetsbaar op te stellen, want dat verdiept relaties en creëert vertrouwen. Het gaat dan niet zozeer om interventies door een verandkundige, maar om interacties waarbij meerdere gezichtspunten samenkomen, en mensen vanuit verbinding nieuwe perspectieven ontwikkelen en gaan experimenteren met nieuwe handelingsalternatieven (Boonstra & De Caluwé, 2006).

Menselijke drijfveren en gedrag van individuen en groepen

Een klassiek aandachtsveld van verandkunde zijn menselijke drijfveren en het gedrag van individuen en groepen (Bennis e.a., 1961; Armenakis & Stanley, 2009). Dit is nog steeds een relevant aandachtsveld (Van Oss & Van 't Hek, 2016). Het gaat dan onder meer om leiderschap, menselijke motivatie, psychologische veiligheid, vervreemding, verwaarlozing en weerbarstigheid bij verandering (Kampen, 2011). Op groepsniveau gaat het om de invloed van organisatiecultuur, het ontstaan van informele normen en hoe groepen zich ontwikkelen.

Deze thema's zijn nog steeds actueel (Dubbeldam & Boonstra, 2022). Macht, gezag en politiek gedrag zijn eveneens relevante gezichtspunten in de verandkunde (Hardy & Clegg, 2004).

Dynamiek en conflict in het hele systeem

Bij veranderingen in organisaties is het verstandig te kijken naar betrekkingen die mensen en beroepsgroepen binnen en buiten de organisatie met elkaar onderhouden (Mastenbroek, 1982). Dat biedt meer oog voor de veelzijdigheid van culturen en conflicten tussen groepen. Verschillen mogen bestaan en inconsistenties worden bespreekbaar gemaakt. Diversiteit zichtbaar en conflicten bespreekbaar maken kunnen een stimulans zijn om van elkaar te leren en kunnen een bron zijn voor vernieuwing (Moerkerken, 2021).

Vertrouwen en betrokkenheid

Er is vertrouwen en betrokkenheid nodig om effectief in veranderingen te kunnen samenwerken (Nootboom, 2010). Het hanteerbaar maken van conflicten start met het versterken van wederzijdse acceptatie en het ontwikkelen van vertrouwen. Dit kan door te zoeken naar gemeenschappelijke belangen, wederzijdse afhankelijkheid te benadrukken en waardering te tonen voor de ander. Bij het bespreken van problemen en het zoeken naar oplossingen creëren betrokkenen een gemeenschappelijke basis en ontwikkelen ze vertrouwen in hun samenspel (Boonstra & Smid, 2010).

Leerprocessen in teams, organisaties en netwerken

In organisaties die goed zijn in veranderen en vernieuwen, reflecteren mensen op de wijze waarop ze innoveren en leren. Leren heeft in de veranderkunde altijd al aandacht gekregen (Argyris, 1990; Senge, 2006). Reflectie en leren over de wijze van veranderen zijn essentieel om voortgang te boeken. In diepgaande veranderingen nemen mensen de ruimte om te experimenteren en van elkaar te leren (Wierdsma, 1999; Ardon, 2009; Kolkhuis Tanke, 2023; Ruijters, 2018). Coaching en mentoring kunnen helpen om individuen door het veranderingsproces te begeleiden (Burger & Knoop, 2024).

Heden, verleden en toekomst

Veranderingen spelen zich af in het heden, waarbij de toekomst in het oog wordt gehouden (Weisbord, 1992). In het heden zijn samenwerkingsprocessen zichtbaar die aanleiding kunnen zijn om te veranderen of waardoor veranderingen kunnen stagneren (Otto & De Leeuw, 1994; Vermaak, 2009). Door samen een mogelijke toekomst te verbeelden, kan de energie op de toekomst worden gericht en kunnen nieuwe handelingsperspectieven ontstaan (Bennebroek Gravenhorst, 2015).

In het verleden hebben zich de cultuur en identiteit van een organisatie gevormd. Alleen daarom al is het relevant om ook het verleden te kennen. De identiteit van een organisatie biedt stabiliteit in een onvoorspelbare wereld, waardoor de organisatie kan inspelen op onverwachte gebeurtenissen zonder haar eigenheid te verliezen (Boonstra, 2023).

Veranderkunde en aanpalende vakgebieden

Om veranderkunde scherper te belichten, kan het behulpzaam zijn om verschillen en overeenkomsten te verduidelijken met aanpalende vakgebieden. De veranderkunde onderscheidt zich van bedrijfskunde en managementwetenschappen; multidisciplinaire vakgebieden waarbij de focus ligt op efficiëntie, effectiviteit en creatie van waarde voor stakeholders.

Onderzoek en opleidingen in bedrijfskunde en managementwetenschappen zijn meestal ingebed in een economische faculteit. Er is veel aandacht voor functionele managementgebieden. Bestuurskunde en politicologie richten zich op publieke organisaties en hoe politieke keuzen en beleid tot stand komen. Veranderkunde speelt zich deels af binnen publieke organisaties, en machtsprocessen zijn relevante invalshoeken als het om veranderen van organisaties gaat.

Bedrijfskunde

Bedrijfskunde is een multidisciplinair vakgebied dat zich richt op de studie van organisaties en de manier waarop deze worden beheerd en bestuurd. Bedrijfskunde richt zich op het begrijpen hoe bedrijven opereren, hoe ze waarde creëren voor stakeholders en hoe ze kunnen worden verbeterd om efficiënter en effectiever te presteren in een dynamische en vaak competitieve omgeving. Het vakgebied combineert theoretische inzichten met praktische toepassingen, om toekomstige managers en ondernemers voor te bereiden op de complexe uitdagingen van de bedrijfswereld.

In bedrijfskundige opleidingen komen vaak functionele managementgebieden aan de orde, zoals strategisch management, marketing, financieel management, operations management, bedrijfsanalyse, innovatiemanagement en human-resourcesmanagement. Veranderkunde kan een van de functionele managementgebieden binnen de bedrijfskunde zijn, al heeft dit vaak de titel van verandermanagement, waarbij het meer gaat om het sturen van verandering.

Managementwetenschappen

De managementwetenschappen zijn een multidisciplinair vakgebied dat zich richt op de studie van management en de optimalisatie van bedrijfsprocessen binnen organisaties. Het maakt gebruik van theorieën en methoden uit verschillende disciplines, zoals economie, psychologie, sociologie en techniek, om de besluitvorming en het functioneren van organisaties te verbeteren. Managementwetenschappen streven ernaar om zowel theoretische inzichten als praktische handvatten te bieden die managers kunnen gebruiken om de prestaties van hun organisaties te verbeteren.

Het vakgebied benadrukt een systematische en analytische benadering van problemen en besluitvorming, met een focus op efficiëntie, effectiviteit en creatie van waarden voor stakeholders. Ook hier verschijnt veranderkunde veelal als verandermanagement, met een sturende rol van managers in verandering die vaak planmatig wordt aangevlogen.

Bestuurskunde

De bestuurskunde is een interdisciplinair vakgebied dat zich richt op de studie van openbaar bestuur en beleidsvorming binnen de publieke sector, waaronder overheidsinstanties, gemeenten en publieke diensten. Het onderzoekt hoe overheden en andere

publieke instellingen werken, hoe beleidsbeslissingen worden genomen, en hoe publieke diensten worden geleverd. Bestuurskunde richt zich op het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van publieke dienstverlening en het versterken van de democratische legitimiteit van overheidsoptreden. Het vakgebied combineert theoretische inzichten met praktische toepassingen om beleidsmakers, ambtenaren en andere publieke professionals te ondersteunen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Veranderkunde onderscheidt zich van bestuurskunde doordat het een breder werkveld kent waar overheidsorganisaties deel van kunnen uitmaken. Tegelijkertijd houdt veranderkunde zich niet bezig met het ontwikkelen van politiek beleid, beleidsonderzoek en het nemen van beleidsbeslissingen.

Public management was lange tijd populair binnen de bestuurskunde om de effectiviteit en efficiëntie van publieke organisaties te verbeteren met behulp van bedrijfskundige inzichten. Het sluit aan bij managementstudies en bedrijfskunde.

Veranderkunde als specifiek vakgebied en professie

Veranderkunde, bedrijfskunde, bestuurskunde en managementstudies overlappen deels in hun doel om organisaties te verbeteren, maar ze benaderen dit vanuit verschillende invalshoeken en met verschillende toepassingen (Kastelein, 1995). Veranderkunde richt zich specifiek op het proces en de dynamiek van samenwerking en verandering binnen organisaties, terwijl bedrijfskunde, managementstudies en bestuurskunde een perspectief bieden op het beheer en de werking van organisaties. Veranderkunde kan een toegepast vakgebied zijn binnen opleidingen in bedrijfskunde, bestuurskunde en de managementstudies, maar is evenzeer een eigenstandig vakgebied met een eigen traditie en onderzoek, ook al is dat onderzoek minder aanwezig dan voorheen.

Veranderkunde als professie

Als veranderkunde een eigenstandig vakgebied is, dan is veranderkunde wellicht ook een ambacht met veranderkundigen als professie. Dat roept de vraag op wat veranderkundigen doen, wat ze kunnen en hoe ze zichzelf positioneren in een verandering (Vermaak, 2017).

Op de eerste vraag wat veranderkundigen doen, is een eenduidig antwoord niet gemakkelijk te geven, omdat de bijdragen van veranderkundigen een enorme variatie kennen. Een beeld van de rollen van veranderaars kan wellicht helpen (Kubr, 2002). ‘Veranderaar’ is hier een breed begrip van interim-managers, adviseurs, opleiders en begeleiders. ‘Klantsysteem’ is ook een breed begrip en betreft alle mensen die in de verandering zijn betrokken of erdoor geraakt worden.

Figuur 1. Rollen van veranderaars (gebaseerd op Kubr, 2002).

Specialist Project- leider	Technisch expert	Onder- zoeker Bedrijfs- analist	Trainer Opleider	Verkenner Visionair	Participant Cocreator	Proces- begeleider	Reflector Facilitator
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Veranderaar</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Klantsysteem</div> </div>							
Overtuigen Door- drukken	Analyseren Adviseren	Data verzamelen Probleem- analyse	Trainen Opleiden	Verbeelden Omdenken	Samen- werken Kenniss delen	Onder- steunen Helpen	Bevragen Reflec- teren

De specialist, technisch expert en onderzoeker werken aan het klantsysteem. Ze doen dat veelal op basis van expertkennis of door het verzamelen, analyseren, interpreteren en terugkoppelen van informatie. Afhankelijk van hun rol opvatting werken de opleider, verkenner en participant met delen van het klantsysteem. De procesbegeleider en facilitator werken doorgaans met het volledige klantsysteem en zijn vanuit een begeleidende rol helpend in de verandering. Ook leidinggevend en professionals binnen het klantsysteem kunnen een veranderkundige rol op zich nemen. Vaak hebben ze daartoe specifieke opleidingen gevolgd om zich veranderkundig te bekwamen.

Veranderkundigen kunnen patronen blootleggen en andere perspectieven toevoegen, richten zich op samenwerkingsprocessen, zijn ondersteunend en helpend, doen mee in de verandering, durven daarin anderen te bevragen en zijn in staat om te reflecteren op wat er gaande is. Deze activiteiten komen grotendeels overeen met wat Schein heeft beschreven als 'process consultation' (1996, 1998) en 'humble consulting' (2016). Dit positioneert veranderkundigen rechts van het spectrum. De veranderkundige doet mee, gaat in de verandering staan en kijkt met een open blik naar wat er gaande is. Daarbij werkt de veranderkundige samen met anderen, is helpend in het veranderingsproces, is in staat tot reflectie en bereid om vanzelfsprekendheden te bevragen en mensen feedback te geven op hun gedrag.

Een relevant kenmerk van veranderkundigen is betrokken onafhankelijkheid en meerpartijdigheid ten opzichte van mensen in het klantsysteem, waarbij dit klantsysteem is gedefinieerd als iedereen die meedoet in de verandering, het initiatief tot verandering heeft genomen of door de verandering wordt geraakt.

Competenties van veranderkundigen

De vraag wat veranderkundigen kunnen, is lastig te beantwoorden, want er zijn veel verschillende veranderkundigen en sommigen hebben zich gaandeweg gespecialiseerd. Een uitwerking van competenties van adviseurs kan ons wellicht helpen om te duiden wat veranderkundigen zouden moeten kunnen (Van Aken & Reitsma, 2019). Het overzicht van competenties in tabel 1 is ontleend aan een onderzoek dat is uitgevoerd door Reitsma (2014).

Tabel 1. **Competenties van adviseurs en veranderkundigen (Reitsma, 2014).**

Basiscompetenties	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vertrouwen</i>: integriteit, betrouwbaarheid, loyaliteit, onafhankelijkheid, transparantie • <i>Analysevaardigheden</i>: waarnemen, analytisch en conceptueel denken, creativiteit • <i>Overwegen</i>: evenwichtig oordeel, extern bewustzijn visualiseren, visie genereren • <i>Faciliteren</i>: sociaal bewustzijn, luisteren, sensitief acteren, sfeer van vertrouwen creëren • <i>Beïnvloeden</i>: communiceren, presenteren, inspireren, overtuigen • <i>Veerkracht</i>: flexibiliteit, behendigheid, barmhartigheid 	
Specifieke deskundigheid	
<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingsstrategie, marktoriëntatie, nieuwe ontwikkelingen • Organisatiecontext, organisatiedynamiek en conflicthantering • Structuur, werkprocessen, technologie en menselijke motivatie • Organisatievermogen, planning en resultaatgerichtheid • Besturing en controle, bedrijfsprocessen en samenwerkingsprocessen • Diagnostiseren, probleemoplossend vermogen met aandacht voor details • Leiderschapsontwikkeling, cultuur, teamontwikkeling en samenwerken • Organisatorisch leren, teamleren, innoveren en organisatieontwikkeling • Executive coaching, team coaching, individuele coaching 	
Specifieke competenties	
<p><i>Expert consulting</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • expertadvies • marktkennis en analyse • organisatieontwerp • resultaatverbetering • kwaliteitsverbetering • functioneel beheer • risicobeheer • ondernemerschap 	<p><i>Process consultation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • organiserend vermogen • samenwerkingsvraagstukken • allianties en coalities bouwen • besluitvaardigheid verbeteren • positieve energie genereren • coachend vermogen • teamontwikkeling • organisatieontwikkeling
Sector kennis	
<p><i>Profitorganisaties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • beursgenoteerde ondernemingen • banken en verzekeringswesen • productie-industrie • procesindustrie • diensten industrie • logistieke ondernemingen • informatietechnologie • familiebedrijven • detailhandel 	<p><i>Publieke en maatschappelijke organisaties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • gezondheidszorg en jeugdzorg • sociale en fysieke veiligheid • onderwijs en educatie • sociale huisvesting • kunst en cultuur • non-gouvernementele organisaties • sociale ondernemingen • lokale overheden • provincies en ministeries

Vanuit de beschrijving van wat veranderkunde behelst, kunnen we veronderstellen dat veranderkundigen over dezelfde basiscompetenties moeten beschikken als adviseurs. Het ligt voor de hand dat veranderkundigen deskundig zijn in organisatiedynamiek, conflicthantering, menselijke motivatie, samenwerkingsprocessen, leiderschap, cultuur, organisatorisch leren, teamleren en organisatieontwikkeling. Deskundigheid in coaching kan ook behulpzaam zijn in de rol van veranderkundige. Bij specifieke competenties zal het eerder gaan om 'proces consulting' dan 'expert consulting', alhoewel een sterk probleemoplossend vermogen, leiderschapsontwikkeling, cultuurontwikkeling, teamontwikkeling, organisatieontwikkeling en organisatieleden onmiskenbaar tot het ambacht van veranderkundigen gerekend mogen worden. Veranderkundigen zullen variëren in sectorkennis, waarbij die kennis zich kan ontwikkelen of door de jaren heen kan verschuiven op basis van persoonlijke voorkeuren.

De benodigde competenties in veranderprocessen zijn mede afhankelijk van het object van verandering. Bij verbetering van teamwerk zal kennis van sociale dynamiek en teamontwikkeling nodig zijn. Bij het ontwikkelen van een visie op de toekomst komen sectorkennis en strategisch denken van pas. Structuurveranderingen zijn gebaseerd op kennis over organisatieontwerp en ervaring met besturingsvraagstukken. Bij verandering van samenwerkingsprocessen en organisatiecultuur is ervaring nodig met het vormgeven van bedrijfsprocessen, cultuurverandering en samenwerking in organisaties. Bij innovatie en transformatie is, naast ervaring met ingrijpende veranderingen, in ieder geval ook ervaring met leerprocessen, onzekerheidstolerantie en positieve energie nodig. De doorlooptijd en de betrokkenheid van de veranderkundige zullen variëren, afhankelijk van de aard en diepgang van de verandering.

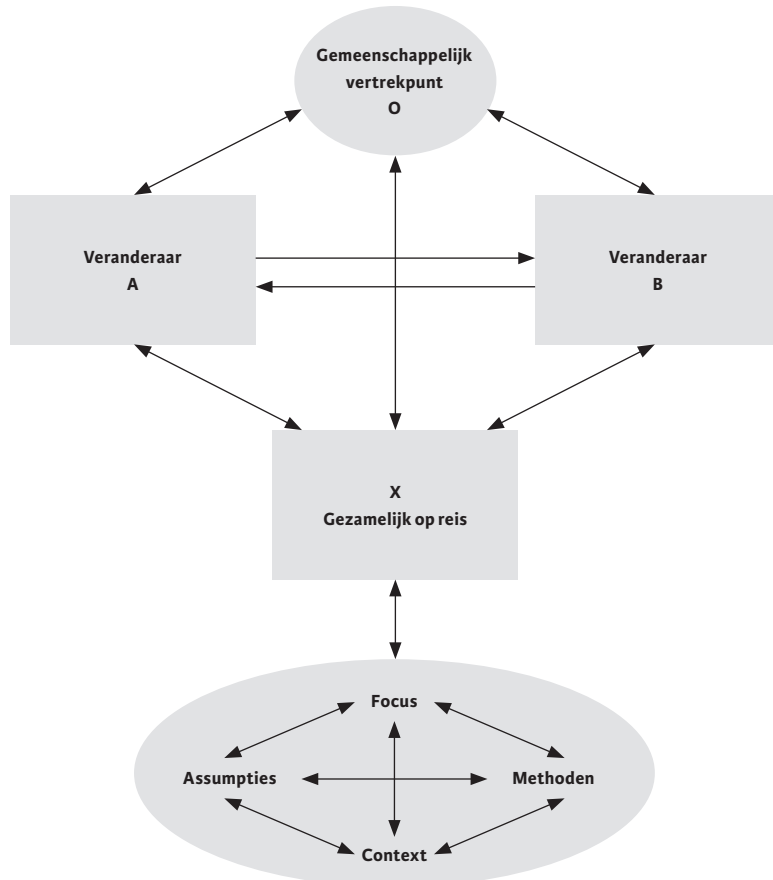
Zo te lezen, moet een veranderkundige over nogal wat competenties beschikken (Van Aken, 2000). De vroegere opleiding tot veranderkundige duurde dan ook al snel vier jaar, na een eerste brede opleiding in de sociale wetenschappen. Daarna leerde je het vak steeds beter, door mee te lopen met ervaren veranderkundigen en adviseurs bij wie je de kunst afkeek.

Positionering door veranderkundigen

Het gedachtegoed van Van Beinum e.a. (1996) is interessant, als het gaat om het reflecteren op de positionering van veranderkundigen in veranderprocessen. Zij beschouwen zowel de mensen in het klantsysteem (veranderaar A) als de veranderkundige (veranderaar B) bekwaam in veranderprocessen, zij het vanuit verschillende achtergronden en posities.

Mensen in het klantsysteem hebben kennis van wat er gaande is, hoe de hazen lopen, welke saillante gebeurtenissen de samenwerking hebben gevormd, hoe strategie en cultuur zijn gevormd, en wat er echt toe doet. De veranderaar van buiten kan nieuwe gezichtspunten aandragen, kennis toevoegen, methoden inbrengen en reflectieve vragen stellen. Ze vullen elkaar op een gelijkwaardige manier aan, vanuit verschillende kennisbronnen en kwaliteiten (zie figuur 2).

Figuur 2. Veranderen als doorlopend interactief proces tussen veranderaars (Van Beinum e.a., 1996).



Vanzelfsprekend is er door de veranderaars gewerkt aan een gemeenschappelijk vertrekpunt. Dat kan een ambitie zijn of een gedeelde probleemanalyse die een vertrekpunt vormen voor verandering. De veranderaars hebben de intentie om samen op reis te gaan, met een bestemming X voor ogen, in het besef dat gaandeweg de reis de bestemming kan wijzigen. De wijze waarom de ambitie kan worden gerealiseerd, is afhankelijk van de bredere context, de focus, wat waardevol is, de assumpties over veranderen en bruikbare methoden. Hierover vindt een voortdurend gesprek plaats tussen betrokkenen veranderaars. De veranderaars in het klantsysteem hebben beelden over elkaar en zijn voortdurend in interactie, waarbij beelden over aanleiding en vertrekpunt, ambitie en probleemanalyse, de bredere context en elkaar kunnen wijzigen.

Deze kijk op veranderen betekent voor veranderkundigen dat ze zich in het systeem en de verandering plaatsen, dat ze relaties aangaan en hun eigen rol ter discussie durven stellen. Veranderkundigen zijn geen alwetende experts, maar brengen specifieke expertise in over samenwerkings- en veranderprocessen. Ze verbinden zich met het vraagstuk, de mensen in het klantsysteem en de gezamenlijke ambitie. Ze staan niet naast de verandering, maar er middenin.

De keuze van de veranderkundige om positie te kiezen te midden van de veranderingen in sociale systemen, komt goed naar voren in de bijdragen die in deze bundel zijn opgenomen. Vanuit de ervaringen uit het verleden, de dynamiek van het heden en het verlangen naar een waardevolle toekomst is het de moeite waard om veranderkunde opnieuw te belichten. Dit hoofdstuk is een expliciete uitnodiging om hierin mee te denken en eraan bij te dragen. ■

Noten

1. De auteurs bedanken René van der Vlist, Willem Mastenbroek, Ben Kuipers en de redactie van *M&O* voor hun commentaar op een eerdere versie van deze tekst.
2. Spraakmakende hoogleraren waren onder meer Mauk Mulder, Bernhard Lievegoed, Ernst Marx, Cor Lammers, Hans van Beinum, René van der Vlist, Maarten van Gils, Ad van der Zwaan, Cees Zwart, Henk van Dongen, Ulbo de Sitter, Joan van Aken, Ton de Leeuw, Miel Otto, Willem Mastenbroek, Willem Vrakking, Leon de Caluwé, André Wierdsma en Matthieu Weggeman.

Literatuur

- Aken, J.E. van (2000). De body of knowledge van de organisatieadviseur: mogelijkheid tot profilering van een prille en lichte professie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64 (5/6), 237-251.
- Aken, J.E. van & Reitsma, E.W. (2019). Het ontwikkelen van hoogwaardige ervaringskennis voor evidence-based practice bij organisatieadvisering. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 73 (3), 4-22.
- Ardon, A.J. (2009). *Moving moments: leadership and interventions in dynamically complex change processes* (proefschrift). Vrije Universiteit Amsterdam.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.
- Armenakis, A.A. & Stanley, G.H. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), 127-142.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: strategies and models*. Addison-Wesley.
- Beinum, H.J.J. van, Faucheux, C. & Vlist, R. van der (1996). Reflections on the epigenetic significance of action research. In S. Toulmin & B. Gustavsen (Eds.). *Beyond theory: changing organizations through participation* (p. 105-132). Benjamins.
- Bekman A. (2001). *De organisatie als gemeenschap: principes van organiseren*. IMO.
- Bekman, A. (2002). *Organisatie en gemeenschap: naar nieuwe organiseerprincipes*. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 56 (1), 18-35.

- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering (proefschrift). Universiteit van Amsterdam.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2015). De veranderdersnel: realiseer je doel met vijf veranderkundige vragen. Academic Service.
- Bennis, W.G. (1969). Organization development: its nature, origins, and prospects. Addison-Wesley.
- Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R. (1961). The planning of change. Holt, Rinehart & Winston.
- Boonstra, J.J. (1991). Integrale organisatie-ontwikkeling: vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties. Lemma/Reed Elsevier.
- Boonstra, J.J. (2022). Zestig jaar verandkunde: reflecties en toekomstbeelden. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 76 (6), 5-23.
- Boonstra, J.J. (2023). Identiteit van organisaties. Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties, 13 (4), 28-37.
- Boonstra, J.J. & Caluwé, L.C.A. de (2006). Intervenieren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties. Themanummer. M&O, Tijdschrift voor Management en organisatie, 60 (3/4).
- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023). Allianties voor een duurzame toekomst: naar waardengedreven samenwerking tussen organisaties. Boom.
- Boonstra, J.J. & Loscos, F.M. (in druk). Dansen op een vulkaan: verandering, cultuur en leiderschap in onzekere tijden. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie.
- Boonstra, J.J. (2020). Veranderen als samenspel: een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties. Boom.
- Boonstra, J.J. & Smid, G.A.C. (2010). Vertrouwen: een gelaagd fenomeen. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 64 (6), 3-16.
- Burger, Y. & Knoop, L. (red.) (2024). De essentie van coaching: principes en praktijk van hedendaagse stijlen. Boom.
- Caluwé, L.C.A. de & Vermaak, H. (2006). Leren veranderen: een handboek voor de verandkundige. Kluwer.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2013). Handboek verandkunde: het organiseren van veranderingsprocessen. Pearson.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2015). Organization development and change. Cengage Learning.
- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de & Maas, A.J.J.A. (1996). Een kwestie van verschil. Eburon.
- Dubbeldam, M. & Boonstra, J.J. (2022). Twintig jaar cultuurverandering: van instrumenteel ontwerpen naar min of meer terloops ontwikkelen. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 76 (5/6), 112-130.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1999). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. Prentice Hall.
- Hardy, C. & Clegg, S. (2004). Power and change: a critical reflection. In J.J. Boonstra (Ed.), Dynamics of organizational change and learning (pp. 343-369). Wiley.
- Have, S. ten, Have, W. ten, Stevens, F. & Elst, M. van der (2009). Verandkunde: de essentie van het veranderen van organisaties. Pearson.
- Heijden, K. van der (1996). Scenarios: the art of strategic conversation. Wiley.
- Homan, Th.H. (2005). Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering. Kluwer.
- Homan, Th.H. (2023). Complexiteitsleiderschap: een nieuw perspectief op de binnenkant van leiderschap. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 77 (1/2), 4-19.
- Kampen, J. (2011). Verwaarloosde organisaties: introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals. Vakmedianet.
- Kastelein, K. (1995). Modulair organiseren: tussen autonomie en centrale beheersing. Wolters-Noordhoff.

- Kessener, B. & Oss, L. van (2019). Meer dan de som der delen: systeemdenkers over organiseren en veranderen. Management Impact.
- Kolkhuis Tanke, I. (2023). In de leerstand: hoe voortdurend blijven leren op het werk vanzelfsprekend wordt. Boom.
- Kubr, M. (2002). Management consulting: a guide to the profession. International Labour Office.
- Loo, E. van de (2007). Bewuste en onbewuster processen van samenwerken: een overzicht van theorie en praktijk. M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie. 61 (3/4), 219-227.
- Mastenbroek, W.F.G. (1982). Conflictantering en organisatieontwikkeling. Samsom.
- Moerkerken, S. (2015). Hoe ik verander: anders interveniëren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken. Vakmedianet.
- Moerkerken, S. (2021). Conflict eren: conflict inzetten om verandering te veroorzaken. Boom.
- Moor, W. de (1996). Interne communicatie en cultuurverandering. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 50 (5), 354-372
- Nooteboom, B. (2010). Vertrouwen, besluitvorming en communicatie. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 64 (6), 25-38.
- Olfen, W. van (2008). Veranderen: management van transities. Pearson.
- Oorschot, M. van (2002). Omtrent het dekonstrueren van kennismangement: over de praktijk van samenwerkende mensen en organiseren (proefschrift). Universiteit Tilburg.
- Oss, L. van & Hek, J. van 't (2016). Onomkeerbaar: organisatiegedrag veranderen. Vakmedianet.
- Otto, M. & Leeuw, A.C.J. de (1994). Kijken, denken, doen: organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid. Van Gorcum.
- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S.A. & Vanasse, R. (2019). Reflections: sociotechnical systems design and organizational change. Journal of Change Management, 19 (2), 67-85.
- Reitsma, E.W. (2014). Adviseurs aan de slag: over professioneel handelen in het organisatieadvieswerk (proefschrift). Vrije Universiteit Amsterdam.
- Rouwette, E.A. & Vennix, J.A. (2006). System dynamics and organizational interventions. Systems Research and Behavioral Science, 23 (4), 451-466.
- Ruijter, P. de (2016). Scenario based strategy: navigate the future. Routledge.
- Ruijters, M.C.P (2018). Queeste naar goed werk: over krachtige professionals in een lerende organisatie. Vakmedianet.
- Schein, E.H. (1969). Process consultation: its role in organization development. Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1998). Process consultation revisited: building the helping relationship. Pearson.
- Schein, E.H. (2016). Humble consulting: how to provide real help faster. Berrett-Koehler.
- Senge, P.M. (2006). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Random House.
- Sitter, L.U. de (1981). Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren: productieorganisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong. Kluwer.
- Smid, G.A.H. (2018). Veranderkunde in Nederland: enkele ontwikkelingen. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 72 (1), 53-72.
- Stacey, R.D. & Mowles, C. (2015). Strategic management and organizational dynamics. Pearson.
- Vermaak, H. (2009). Plezier beleven aan taai vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid (proefschrift). Universiteit van Amsterdam.
- Vermaak, H. (2017). Iedereen verandert: nu wij nog. Vakmedianet.
- Vlist, R. van der (2001). Dynamiek van sociale systemen: een theoretische en praktische inleiding in de systeemtheoretische benadering van organisaties en veranderingsprocessen. Kluwer.
- Vlist, R. van der (2009). Veranderkunde: handboek voor managers, adviseurs en andere veranderaars. Boom.

- Walton, E. & Russel, E. (2004). Organizational change: strategy and interventions. In J.J. Boonstra (Ed.), Dynamics of organizational change and learning (pp. 343-369). Wiley.
- Weick, K.E. & Quinn, R. (2004) Organizational change and development: episodic and continuous changing. In J.J. Boonstra (Ed.), Dynamics of organizational change and learning (pp. 177-195). Wiley.
- Weisbord, M.R. (1992). Discovering common ground. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wierdsma, A.F.M. (1999). Co-creatie van verandering. Eburon.
- Zuijderhoudt, R.W.L. (2007). Op zoek naar synergie: omgaan met onoplosbare problemen (proefschrift). Universiteit van Amsterdam.
- Zuijderhoudt, R.W.L. (1992). Principes van synergie en zelfordening: introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 46 (1), 15-40.

Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek bij de Esade Business School te Barcelona, hoogleraar organisatieverandering bij de Rotterdam School of Management, kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur te Den Haag en zelfstandig adviseur.
E-mail: boonstra@jaapboonstra.nl.

Dr. M.F. Dubbeldam CMC werkt als veranderaar, (bestuurs)adviseur, onderzoeker en coach. Ze was verbonden aan de Radboud Universiteit te Nijmegen en is onder meer redactielid van *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*. E-mail: m.f.dubbeldam@planet.nl.

Begeleiden van veranderingen in organisaties

Ijsbrand de Boer

In deze bijdrage uit 1967 besteedt de auteur met verve aandacht aan veranderingen in organisaties. Al in de jaren zestig heeft hij het over de turbulente omgeving van organisaties. De Boer adresseert ook de samenhang tussen taak, structuur, technologie en mensen. De nadruk in dit prachtige tijdsbeeld ligt op het gegeven dat veranderen gaat om het wijzigen van zowel houding als gedrag. Even actueel zijn de thema's die De Boer benoemt, variërend van leiderschapstijlen, participatie, communicatie en democratie tot organisaties als complexe systemen. Interessant is ook een vrijwel compleet overzicht van de veranderkundige literatuur uit de jaren zestig aan het einde van het hoofdstuk. Daaruit blijkt dat in Nederland de veranderkunde, zoals die in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië ontstond, al snel werd omarmd door arbeidspsychologen en academici.

1967

Dit hoofdstuk, de tekst van een lezing voor bedrijfspsychologen, verscheen oorspronkelijk als: Boer, IJ.A. de (1967). Begeleiden van veranderingen in organisaties. *M&O, Tijdschrift voor Mens en Onderneming*, 21 (2), 87-100.

Inleiding

Wij zijn al een heel eind op weg naar ‘een maatschappij van organisaties’ (Presthus, 58).¹ Bovendien veranderen de maatschappij en de organisaties, in onderlinge wisselwerking, snel en ingrijpend. De organisaties moeten dit wel omdat wetenschappelijke en technologische ontwikkeling, verschuivingen in het waarden- en normensysteem binnen en buiten de organisaties en grotere afhankelijkheid van de omgeving snelle aanpassingen van hen eisen, willen zij althans floreren of tenminste in leven blijven.

Het antwoord op interne en externe moeilijkheden en mogelijkheden kan uiteenlopende vormen aannemen. Uitbreiding of inkrimping van de productie van goederen of diensten, wijziging in het productiepakket, aanschaf van een computer, centralisering of decentralisering, vernieuwing van het machinepark, opheffen van uiterlijke statusverschillen tussen arbeiders en beambten, experimenteren met nieuwe stijlen van leiderschap, ontwikkeling van participatie- en medezeggenschapsvormen, toepassing van nieuwe planningstechnieken, automatisering: al deze maatregelen zijn specimina uit de grote voorraad mogelijke antwoorden die een organisatie geven kan aan uitdagingen van binnen en van buiten.

Welk antwoord de organisatie ook kiest, waarop men ook het accent wil leggen – op de taak, de structuur, de technologie of de mensen (Leavitt, 9) – duidelijk is het dat bij het veranderingsproces vaak alle vier variabelen in het geding zullen komen. In elk geval zullen vrijwel steeds ‘de mensen’ in het spel zijn. Wijziging in een van de drie andere aspecten brengt immers bijna steeds allerlei consequenties voor hen mee. Maar ook zijn de mensen vaak condities: als hun gedrag en houding niet veranderen, komt er van wijziging in de andere variabelen weinig terecht.

Door een groot aantal min of meer ontmoedigende uitkomsten van veranderingspogingen zijn vele leiders van organisaties en technische en organisatieadviseurs tot de erkenning gekomen, dat sociaal-wetenschappelijke begeleiding van veranderingsprojecten een nuttige bijdrage kan leveren aan het welslagen van deze projecten. Vele bedrijfspsychologen, sociaal-psychologen, sociologen en andere wetenschappelijke werkers op dit gebied zijn, in een of andere rol, direct of indirect, intern of extern, bij veranderingsprojecten in organisaties betrokken, bijvoorbeeld bij:

- overplaatsing van mensen;
- training in nieuwe vaardigheden aan individuen en groepen;
- onderzoek van uitgangssituatie en van veranderingscapaciteiten van de organisatie;
- advisering aan top en specialisten ten aanzien van een veranderingsstrategie en -tactiek;
- counseling van individuen en groepen;
- introductie (informatie en communicatie) van de verandering;
- meting van de invloed van veranderingen op satisfactie, motivatie, productiviteit.

Deze sociaal-wetenschappelijke adviseurs blijken steeds dringender de beschikking te willen hebben over een systeem van kennis en methoden ten aanzien van het begeleiden van veranderingen. Enkele aanzetten voor een dergelijke wetenschap zijn reeds gegeven. Ten Have (2), een wetenschap der (andr)agogie bepleitend, heeft een systematisch kader hiervoor duidelijk geschetst.² 'Planned change' van en in organisaties heeft in dit kader zijn aparte plaats. Lippitt e.a. (3) slaagden erin een aantal regelmatigheden op te sporen. Hutte (7) brengt een wetenschappelijke systematiek aan in de benadering van groeistoornissen van (arbeids)organisaties. Safer (29), reflecterend op zijn eigen rol als adviseur, geeft een theoretische analyse van de regelmatigheden en principes van 'social consultancy'. Bennis (4) brengt orde aan in een aantal rollen en benaderingswijzen van 'change agents'.

Een klaarblijkelijk groeiend systeem van kennis en methoden met betrekking tot het begeleiden van veranderingen kan onze theoretische, onderzoekende en praktische benadering ondersteunen en richting geven. Een gelukkige ontwikkeling is het dat het bedrijf als een van vele types van organisatie wordt beschouwd. Juist de vergelijkende studie van allerlei soorten organisaties (bedrijf, school, leger, ziekenhuis, enzovoort) en van de veranderingsprocessen daarin werpt op vele problemen een verhelderend licht. Enkele aspecten van het begeleiden van veranderingsprocessen in organisaties worden hieronder nader bekeken.

Het vernieuwingsproces

Veranderingen in organisaties worden doorgaans gestart door een kleine groep van personen: hoogste leiding en staf. Min of meer vrijgesteld van de regulering van het routineproces, dat door relatief autonome 'systemen van de eerste orde' (Haberstroh, 47) wordt verzorgd, werken zij op langere termijn, cumuleren informatie over interne en externe ervaringen, bewerken deze op gecompliceerde wijze en interveniëren in het lopende systeem nu en dan met creatieve ideeën. Op de grens van organisatie en omgeving staande, voortdurend de signalen die van binnen en van buiten komen evaluerend, staan de innovators (vernieuwers) steeds voor de keuze: doorgaan op de oude voet of veranderen.

Het innovatieproces is de eerste fase in een veranderingsproject. En van begeleidingsstandpunt uit gezien is het een zeer belangrijke fase omdat hier al kiemen voor mislukking of slagen gelegd kunnen worden. Een al te grote scheiding tussen de ontwikkelingsfase en de uitvoerende fase kan ongunstig werken. Weliswaar verdraagt de creatieve vernieuwingsrol zich slecht met de zorg voor het afwickelen van de dagelijkse routineprogramma's onder tijdsdwang, maar de leiders en leden van deze uitvoerende systemen zullen de veranderingen toch moeten accepteren en integreren tot een nieuwe evenwichtige gang van zaken. Daartoe is het wenselijk dat zij bij de ontwikkelings-

activiteiten worden betrokken, terwijl de innovators op hun beurt in zekere mate met de uitwerking van de plannen in de praktijk te maken zouden moeten hebben.

De medewerking van de leiders en leden van de te veranderen subsystemen zal op deze wijze kunnen worden vergroot. Maar ook kan op deze wijze worden vermeden dat top en staf de eisen van de buitenwereld zo primair gaan stellen dat zij, mede door overschatting van de interne mogelijkheden, de leiding van de subsystemen voor te grote moeilijkheden plaatsen. Thurston (55) toonde aan dat de continuïteit tussen 'development and operating phase' het best gewaarborgd is als specialisten en 'operating people' in beide fasen samenwerken.

Organisatie als systeem

Het zien van organisaties als 'open systemen' is een vruchtbaar uitgangspunt, ook voor de benadering van veranderingsprocessen. Organisaties zijn als het ware levende organismen, die moeten werken om te leven, die ontstaan, groeien en in verval kunnen geraken, die zich splitsen en fuseren, die zich moeten aanpassen aan de natuurlijke en sociale omgeving of anders ondergaan, en die opgebouwd zijn uit subsystemen (Rice, 28). Vooral door het hanteren van open-systeembegrippen als 'negatieve entropie', complexiteit en dergelijke kunnen vele eigenaardigheden van het veranderingsproces verduidelijkt worden.³

De systeembenadering kan ons bovendien behoeden voor de simplificatie alsof organisaties te veranderen zouden zijn door het veranderen van het gedrag van individuen alleen, door training bijvoorbeeld. Individuen vervullen immers rollen in het systeem; deze rollen moeten veranderd worden, evenals de sancties en de verwachtingen met betrekking tot de rollen (Katz & Khan, 49).

Met het begrip socio-technisch systeem is het mogelijk de relatie tussen technologische organisatie en werkorganisatie beter te begrijpen. De technologie stelt grenzen aan de mogelijkheden van de werkorganisatie, maar een werkorganisatie heeft eigen sociale en psychologische eigenschappen, onafhankelijk van de technologie. De beantwoording van de vraag hoe het technische en het sociale systeem optimaal op elkaar passend gemaakt kunnen worden, kan op zichzelf het doel van een veranderingsobject zijn; in elk geval is dit aspect belangrijk als het gaat om technologische ingrepen.

Emery en Trist (46) introduceren een, van Tolman en Brunswik geleend, begrip 'causal texture of organizational environments' om daarmee aan te geven dat de wijze waarop organisaties zich (moeten) verhouden tot hun omgeving in hoge mate bepaald wordt door de structuur, het 'weefsel', van die omgeving zelf. De laatste stap in hun typologie van 'textures', namelijk het 'turbulente veld', zien zij als de karakteristieke omgeving voor steeds meer grote organisaties. Grote organisaties, zelf autochtone processen in de omgeving inducerend, raken steeds meer verstrikt in wetgevende en regulerende

maatregelen van de staat en versnellen door research en ontwikkeling de veranderingen in de omgeving voortdurend. Deze uitbreiding van de systeemtheorie lijkt een betere benadering van de aanpassingsprocessen van organisaties mogelijk te maken.

Implicaties van veranderingen voor de organisatie

Met Leavitt (9) kunnen wij stellen dat organisaties als complexe systemen beschouwd kunnen worden, waarin vooral een belangrijke plaats ingenomen wordt door vier, op elkaar inwerkende, variabelen: taakvariabelen, structuurvariabelen, technologische variabelen en menselijke variabelen.⁴

Bij een veranderingsproject heeft men meestal wijziging van een van deze variabelen op het oog. Soms wordt verandering van de ene variabele gebruikt om wijziging in een of meer van de andere te veroorzaken. Hoe het ook zij: bij alle veranderingspogingen zal men te eniger tijd toch wel met alle aspecten van doen krijgen. Met name geldt dit voor de variabele 'mens'. De verandering wordt door mensen gepland en geleid, menselijk gedrag is vaak het doelwit van veranderingsprojecten, zij voelen de directe of indirecte consequenties ervan, zij zijn coöperatief of weerstaan openlijk of in het verborgene de voorgenomen wijzigingen, zij zijn de dupe of 'worden er beter van' en dit alles doen en zijn zij individueel en in groepsverband.

Hierom, en omdat in onze maatschappij meer en meer de norm van kracht wordt dat ook bij veranderingen met de mens rekening gehouden moet worden, zodat hij niet gemanipuleerd wordt uitsluitend ten behoeve van onpersoonlijke organisatiedoelen, is het zaak dat de psychologische consequenties en condities bij elke verandering systematisch onderzocht en zorgvuldig behandeld worden.

De consequenties kunnen velerlei zijn: verandering in loon- en statussysteem, het doorbreken van gevestigde groepsverhoudingen, wijziging in de relatie chef-ondergeschikten, het overbodig raken van oude kennis, ervaring en vaardigheden, het gedwongen zijn nieuwe kennis en vaardigheden op te doen, noodzaak van een andere attitude ten opzichte van de functie, het inkorten van toekomstperspectief, inperking of uitbreiding van verantwoordelijkheid, enzovoort.

Het is begrijpelijk dat mensen, individueel en in groepsverband, zeer alert en gevoelig zijn voor de werkelijke of vermeende dreiging van zulke ingrepen en dat dikwijls angst hun gedrag mede zal bepalen. Daartegenover staat dat veranderingen ook gevoeld kunnen worden als nuttig, als een mogelijkheid om onbevredigende situaties op te lossen, als goed voor het bedrijf, voor anderen, voor zichzelf. Veranderingen zullen dan ook meestal met gemengde gevoelens worden afgewacht.

TINEKE ABMA

AREND ARDON

KILIAN BENNEBROEK
GRAVENHORST

FRITS VAN DEN BERG

IJSBRAND DE BOER

JAAP BOONSTRA

LÉON DE CALUWÉ

MARJO DUBBELDAM

WESSEL GANZEVOORT

JAAP VAN 'T HEK

JAN HENDRIKS

PAUL KLOOSTERBOER

ERIK VAN DE LOO

WILLEM MASTENBROEK

ODETTE MOESKOPS

WIM DE MOOR

LEIKE VAN OSS

MAX RUBINSTEIN

MANON RUIJTERS

EVERT VAN DE VLIERT

ROB ZUIJDERHOUDT

Veranderkunde kent een rijke traditie en bracht talloze methoden en technieken voort. Ze dragen bij aan fundamentele verandering in organisaties en de maatschappij als geheel.

In dit boek zijn baanbrekende inzichten uit de historie van het vakgebied gebundeld. Ze hebben hun kracht bewezen en zijn onmisbaar voor verdere verdieping. Niet alleen in veranderkunde, maar bijvoorbeeld ook in begeleidingskunde en transitiekunde.

Het boek biedt een breed en veelkleurig beeld. Na een positionering van veranderkunde als professie, volgen bijdragen met verrassende inzichten en handvatten voor mensen die een positieve rol willen spelen bij verandering. Een toekomstvisie voor het vak vormt de afsluiting.

Het is fascinerend om te zien hoe het vak zich ontwikkelde. En hoe al deze bijdragen nog altijd relevant zijn en ook in deze tijd houvast kunnen bieden. Zo vormt deze bundel een schat aan informatie voor elke hedendaagse veranderaar.

De auteurs verdienden hun sporen als professional en publiceerden daar veelvuldig over. Bijvoorbeeld in het tijdschrift *M&O*, waar deze bijdragen eerder in verschenen. Ze combineren theorie met praktijk en legden zo het fundament voor veranderkunde.

