

Wat is waarheid?
Over professie, professionalisering en wetenschap

prof. dr. M.M. Otto

Wat is waarheid?
Over professie, professionalisering en wetenschap

prof. dr. M.M. Otto

Rede in verkorte vorm uitgesproken ter gelegenheid van zijn afscheid als hoogleraar
Besturing van veranderingsprocessen aan de faculteit der Economische
Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam
op 10 mei 2007

Inhoud	pag.
1. Inleiding	
2. Van praktijk naar theorie	
3. Kenmerken van adviesprocessen	
4. Professie en wetenschap	
4.1. Geldigheidsclaims	
4.2. Observatie en interpretatie	
5. Strategische organisatieverandering	
6. Veranderkunde: mens en organisatie	
6.1. Verandering als 'continuous change'	
6.2. Verandering als het management van fricties: 'episodic change'	
7. Organisatieadvies en geldigheidsclaims	
8. Professionalisering als zelfcreatie	
9. Literatuur	

1. Inleiding

Dit afscheidscollege wil ik beginnen met een lief grapje en een citaat; dit met het doel om de teneur van het betoog neer te zetten.

Het grapje. Er komt een klein jongetje met een vioolkist onder zijn arm uit het centraal station. Hij kijkt wat onzeker rond en spreekt daarna een wat oudere man aan en vraagt: "Hoe kom ik zo snel mogelijk bij het concertgebouw?". De man kijkt hem vriendelijk aan en zegt: "Heel hard oefenen".

Het citaat komt uit 'Narziss und Goldmund' van Hermann Hesse (1930, 2004pag. 39-40).

Onderwerp van gesprek was de astrologie geweest, iets waar men in het klooster niet aan deed; het was verboden, en Narziss had de mening te kennen gegeven dat astrologie een poging inhield om orde en systeem te brengen in het grote aantal uiteenlopende soort mensen, hun lot en hun bestemming. Op dit punt viel Goldmund hem in de rede: "Je hebt het altijd over punten van onderscheid - ik ben er zo langzamerhand achter gekomen dat dat je grootste specialiteit is. Neem nu bijvoorbeeld het grote onderscheid dat er volgens jou bestaat tussen jou en mij; als je het daarover hebt, dan heb ik wel eens de indruk dat dat onderscheid geen enkele andere reden van bestaan heeft dan juist die eigenaardige verzotheid van jou om onderscheidingen te vinden!"

Narziss: "Zeker, je slaat de spijker op de kop. Inderdaad, de punten van onderscheid zijn voor jou niet zozeer van belang, maar mij lijkt dat die alleen belangrijk zijn. Ik ben van nature een wetenschapsman, in de wetenschap ligt mijn bestemming. En, om jouw woorden aan te halen: wetenschap is nu juist niets anders dan die 'verzotheid om onderscheidingen te vinden'. Het zou moeilijk zijn een betere formulering voor het wezen van de wetenschap te geven. Wij wetenschapsmensen vinden niets van belang dan juist het vaststellen van verschilpunten - de kunst der onderscheiding, dat is een andere naam voor wetenschap. Om een voorbeeld te geven: te weten komen op welke punten iemand van andere mensen verschilt, dat betekent inzicht in hem verwerven." Goldmund: "Nou ja. De een draagt klompen, en dat is een boer, en de ander heeft een kroon op, en dat is een koning. Als dat punten van verschil zijn, dan heb je gelijk. Maar dat ziet een kind ook, daar is geen wetenschap voor nodig."

Narziss: "En als de boer en de koning allebei hetzelfde pak aan hebben, dan kan dat kind ze niet meer uit elkaar houden."

Goldmund: "De wetenschap zeker wel."

Narziss: "Misschien, ja. De wetenschap is niet slimmer dan een kind, dat geef ik toe, maar heeft meer geduld en let niet enkel op de meest in het oog springende kenmerken."

Goldmund: "Een kind dat niet al te dom is doet dat ook. Het zal de koning kunnen kennen aan zijn manier van kijken of aan zijn houding. Kortom, jullie geleerden hebben het hoog in de bol, jullie denken dat wij, de rest, altijd dommer zijn dan jullie zelf. Je kunt erg veel verstand hebben zonder ook maar een schijntje wetenschap."

Narziss: "Het doet me plezier dat je dat begint in te zien. Nu zal het ook niet lang meer duren voor je inziet dat ik niet op intelligentie doel als ik het heb over het onderscheid tussen jou en mij. Want ik zeg niet: jij bent slimmer of dommer, beter of slechter - ik zeg alleen: je bent anders."

Professie en professionaliseren gaan over oefenen. Bij het muziek maken over de techniek, over de bezinning op en ontwikkeling van emotionaliteit en daarmee muzikaliteit en over het persoonlijk vertolken van eigen muziek, maar ook die van anderen. De interpretatie van ...

Bij de discussie tussen Narziss en Goldmund denk ik aan de debatten tussen organisatieadviseurs over het beroep en de haatliefdesrelatie tussen de beroepsuitoefening en de wetenschap. Het al dan niet wetenschappelijke ervan zou de waarde van het beroep bepalen. De door velen ervaren rangorde tussen wetenschap en beroepsuitoefening is en blijft een gevoelig punt.

2. Van praktijk naar theorie

Voor u staat zo'n beroepsbeoefenaar, die in zijn werkzame leven tot nu toe veel tijd heeft besteed aan het professionaliseren van zichzelf en de begeleiding van collega's, managers en bestuurders bij hun beroepsontwikkeling. Tijdens mijn loopbaan heb ik met deze beroepen mogen omgaan en ook mogen uitoefenen.

Beroepsuitoefening stemt tot reflectie. Het in organisaties gezamenlijk zoeken naar koers en naar de meest effectieve manier van veranderen, roept vele soorten van ervaringen en daarbij behorende gevoelens op: inspiratie, bevestiging van deskundigheid, bewondering van betrokkenen, verrassingen (snap ik wat er nu aan de hand is?) en gelukkig vaak het gevoel van toegevoegde waarde. Maar ook van machteloosheid, teleurstelling en boosheid. Al deze gevoelens zijn prikkels tot leren over het functioneren van organisaties en van mensen in organisaties, maar ook - en misschien vooral - leren over het functioneren van jezelf.

Uit deze voor iedere beroepsbeoefenaar bekende processen en de eigen emotionele betrokkenheid daarbij komt vanzelfsprekend het beeld van de 'reflective practitioner' (Schön 1983) naar voren.

In de post-graduate opleiding Management Consultant noemen we het resultaat van dit reflecteren een persoonlijke praktijktheorie.

In de beroepsuitoefening in de praktijk en de daaruit voortvloeiende praktijktheorie zijn de toepassing van wetenschappelijk verantwoorde concepten en modellen verweven met het persoonlijk optreden. Deze verwevenheid leidt tot leerervaringen over de toepassing van methoden en instrumenten, én reflectie op het persoonlijk optreden, het getoonde gedrag, competenties en persoonlijke uitgangspunten en waarden.

Er is dus sprake van een vorm van tweeledigheid. Enerzijds is daar de hantering van in de wetenschap gefundeerde concepten en 'best practices' die door interactieve toetsing binnen de beroepsgroep tot stand komen in de vorm van gesystematiseerde ervaring en inzichten. Anderzijds speelt de reflectie op de eigen praktijkuitoefening als adviseur. Bij het laatste gaat het om een verantwoorde invulling van het persoonlijk beroepsprofiel en bezinning op het zorgvuldig uitoefenen van het beroep.

In 2000 ben ik gepromoveerd. Voor het wetenschappelijk milieu in een wat ongebruikelijke volgorde. Eerst hoogleraar, gevormd vanuit de praktijk, met een duidelijk wetenschappelijke interesse, en dan pas een poging om te bewijzen dat je gekwalificeerd bent als wetenschapper of misschien vooral als wetenschappelijk onderzoeker. De weg van praktijk naar praktijktheorie en van praktijktheorie naar theorie.

Aan het einde van de voorbereiding van mijn proefschrift stelde één van de leden van de leescommissie de prangende vraag: "Waarom denkt de heer Otto dat deze gesystematiseerde 35 jaar advieservaring een bijdrage kan zijn aan de wetenschap?". U zult begrijpen dat het bij mij overkwam als: "Hoe haalt de heer Otto het in zijn hoofd".

In dit afscheidscollege zal ik daar op ingaan en het begrip professionalisering en de relatie van de professie met wetenschap verder uitwerken.

Daarbij staan de volgende vragen centraal: wat hebben wetenschap en advisering met elkaar gemeen en waarin verschillen ze? En: wat kan de adviseur hebben aan de kennisproductie van de wetenschap en de wetenschap aan de gesystematiseerde praktijkinzichten van de adviseur?

Mijn conclusie zal zijn dat de doelstellingen verschillen. De adviseur is gericht op probleemoplossing, de wetenschappelijk onderzoeker op de productie van kennis. Maar de uitgangspunten van de verschillende wijzen van kennisvergaring (waarheidsvinding) overlappen in grote mate.

In eerste instantie zet ik de kenmerken van het adviesproces op een rij en op grond daarvan wordt vastgesteld in welke mate van een relevante bijdrage aan de wetenschap sprake is. In het tweede deel van het betoog ga ik dieper in op de verschillende geldigheidsclaims waarop onderzoek naar kennis en/of waarheid kan zijn gebaseerd. Onder het begrip geldigheidsclaims versta ik: op welke benadering en de daarmee verbonden waarde(n) kan de adviseur verantwoorde uitspraken baseren over zijn bevindingen (zie hoofdstuk 4).

De volgende stap is een schetsmatige inventarisatie van de thema's strategische organisatieverandering en veranderkunde met als doel vast te stellen van welke geldigheidsclaims de adviseur in de praktijk gebruikmaakt.

Hiervan afgeleid worden in hoofdstuk 7 vier richtinggevende vragen voor het proces van professionalisering vastgesteld. Daarbij wordt nog eens kort aandacht besteed aan de relatie met de wetenschap.

Kunneman (1986 bij Devos 1994, pag. 34) merkt op: "Ondanks de filosofische verwarring die de laatste decennia is ontstaan over de fundering van de wetenschappelijke kennis en niettegenstaande de radicale kritiek waaraan het maatschappelijk functioneren van de wetenschappen onderworpen is, lijken het prestige en de maatschappelijke positie van de wetenschappen nauwelijks aangetast te zijn."

Ik ben me er van bewust dat dit onderwerp even oud is als de wetenschap zelf. Maar het debat over de relatie tussen theorie en praktijk is nog steeds of juist weer actueel.

Naar mijn mening bestaat er in de wetenschap een spanningsveld tussen waardering voor het empirisch onderzoek en postmoderne opvattingen over de waarde daarvan (onder meer het constructivisme). In de advieswereld is de waardering voor het "wetenschappelijke" van de organisatieadviespraktijk zeer verschillend. Wetenschappers benaderen dissertaties van ervaren praktijkmensen vaak met enige argwaan. Het is voor mij dan ook een uitdaging om deze problematiek in kaart te brengen.

3. Kenmerken van adviesprocessen

Om een antwoord te geven op de vraag naar de bijdrage van adviesprocessen aan de wetenschap moeten de kenmerken van deze adviesprocessen worden geïventariseerd. Het gaat om de volgende kenmerken.

1. Adviesprocessen zijn gericht op probleemoplossing

Deze gerichtheid van adviesprocessen leidt weer tot drie daarvan afgeleide eigenschappen. Ten eerste: de inhoudelijke analyse als ondersteuning bij het vaststellen van de problematiek of mix van problemen en op basis daarvan het zoeken naar oplossingen. Ten tweede: de veranderkundige diagnose met het doel de veranderingsstrategie te bepalen. Ten derde: de inhoudelijke analyse en de veranderkundige diagnose bepalen gezamenlijk de wijze van aanpak.

Kranendonk (1993) beschreef dit als schaatsen: inhoud en proces zijn afwisselend en noodzakelijk om vooruit te komen; op één been kun je niet schaatsen. Dit laatste heeft direct te maken met het volgende en tweede kenmerk van adviesprocessen.

2. Adviesprocessen zijn interactief

De oplossingen moeten tot stand komen, gezamenlijk met interne actoren, leiding en medewerkers van de organisatie en externe actoren, personen en partijen die macht en daarmee invloed hebben op het functioneren van de organisaties. Die interactiviteit bij probleemoplossing leidt bij het verloop van adviesprocessen tot een voortdurend spel van toetsing en hertoetsing. Dit spel kent op zijn minst drie aspecten, namelijk het zoeken naar de goede en juiste inhoudelijke organisatie, de argumentatie voor of tegen de gekozen oplossing en de daarop gerichte veranderingsaanpak. Je zou dit kunnen typeren als het zoekproces naar de inhoudelijke rationaliteit. Het tweede aspect is hier de inrichting van het spel om de belangen van de betrokken actoren en de mate waarin bij de probleemoplossing rekening kan of moet worden gehouden met die belangen. Dat is procesrationaliteit bij de inrichting en uitvoering van veranderingsprocessen.

Het derde aspect heeft betrekking op het vaak niet geheel aan de oppervlakte en niet direct grijpbaar of bespreekbaar zijn van de mogelijke verschillen in opvatting over de maatschappelijke legitimiteit van de organisatie, met andere woorden de waardenrationaliteit (Wesseling en Otto 1997, pag.118). Tijdens de twee fusieprocessen die ik de laatste jaren heb mogen meemaken als adviseur en als medebestuurder, was dit bij voortduring aan de orde. In het fusieproces tussen de VU en Windesheim speelde deze waardenrationaliteit naar mijn mening uiteindelijk een doorslaggevende rol in de vorm van een discussie over de identiteit van de universiteit.

Vragen die daarbij aan de orde kwamen waren: wordt door de fusie de noodzakelijke combinatie van onderzoek en onderwijs aangetast? Is het Von Humboldt concept waarbij onderzoek voorwaarde is voor onderwijs in het geding? Wordt de universiteit niet te veel een marktgerichte onderneming of een massale onderwijsfabriek? Moet de universiteit zich nu juist in deze tijd profileren als onderzoeksuniversiteit met een duidelijke bijdrage aan de kenniseconomie? Een debat waarbij verschillende percepties van de kritische maatschappelijke positie en waarde en een realistische waarneming van de huidige stand van zaken nog al eens door elkaar lopen.

Bij de opschalingoperatie bij de RABO van ongeveer 500 aangesloten banken naar 150 speelde de mogelijke bedreiging van de identiteit als coöperatieve bank een centrale rol. Een bank die midden in de samenleving, dicht bij de leden en klanten staat en ook in deze tijd daadwerkelijk ledeninvloed wil realiseren. Tegenstanders van de opschaling voerden oppositie. Voorstanders worstelden met de uitdaging om in deze moderne internettijd aan een dichtbij bank vorm te geven.

Gezamenlijke zoektochten naar de waardenrationaliteit kenmerkten zich zowel door principiële stellingnamen als hoogoplopende emoties; de laatste al dan niet beheerst gebracht.

3. Adviesprocessen zijn transdisciplinair en eclecticisch

De organisatiekunde en daarbinnen de veranderekunde mag worden getypeerd als een 'containerdiscipline'. Collega's met zeer verschillende vooropleidingen oefenen dit beroep uit. Een illustratie daarvan is de variëteit van deelnemers aan de zeventien PDO/PGO-leergangen die ik sinds de aanvang van deze opleiding heb mogen meemaken. Deelnemers uit vele disciplines, zowel alpha, bèta als gamma, maar wel met één gedeelde interesse en passie: het functioneren van organisaties en haar leden.

Het constateren van multi- of interdisciplinariteit leidt onvermijdelijk tot de eis dat de opleiding voor organisatieadviseur moet leiden tot het zogenaamde T-profiel, de verhouding tussen de breedte en de diepte van het persoonlijk beroepsprofiel. Deze constatering leidt even onvermijdelijk tot de vaststelling dat er geen sluitende beschrijving van de 'body of knowledge' voor dit beroep valt te maken.

Over het grootste deel van de beschrijving zal de beroepsgroep het eens zijn. Algehele overeenstemming is onhaalbaar. Daarvoor is gelukkig voldoende dynamiek aanwezig.

Het eclecticische van het diagnostisch proces van de organisatiekundige kenmerkt zich door het kiezen en toepassen van zeer verschillende beschrijvingsmodellen uit meerdere disciplines. Het zogenaamde 'schakelen tussen brillen' moet leiden tot een zorgvuldige vaststelling van de op te lossen problematiek, waarbij dit schakelen is gebaseerd op kundigheid en ervaring van de betrokkene.

Hierbij is een gedisciplineerde en zorgvuldige toepassing van wetenschappelijke concepten en modellen noodzakelijk. Veel problemen zijn met behulp van goede methoden en systematische aanpakken op te lossen. Daarnaast leidt ervaring ook tot

intuïtie bij het zoekproces, vooral om vast te stellen of de problematiek voldoende is onderzocht.

Dit alles vraagt van de adviseur een voortdurende zorg voor de balans tussen twijfel over de toegevoegde waarde van de modellen en concepten en stelligheid van zijn uitspraken. Een integere en transparante procesvoering moet de kwaliteit garanderen.

Hierbij zijn twee kanttekeningen op zijn plaats.

De mate waarin met meerdere brillen moet worden gekeken, is afhankelijk van de verwachte complexiteit van de problematiek. De multidisciplinariteit van het beroep moet niet leiden tot overdosering van beschrijvingsmodellen (waarom zou je het makkelijk doen als het moeilijk kan?). Wat eenvoudig is op te lossen, moet ook zo worden aangepakt.

Het zoeken van balans tussen twijfel en stelligheid vraagt om de kunst van het interpreteren en dat vereist nadruk op een systematische en gedisciplineerde aanpak.

Het vinden van één sluitende afspraak over wat wel en wat niet tot de zogenaamde 'body of knowledge' van dit beroep behoort, is uiteindelijk onhaalbaar en in zijn finaliteit contraproductief. Wat de discussie over de 'body of knowledge' van dit beroep wel kan en zou moeten zijn, is een voortdurende en gezamenlijke ontdekkingsreis naar wat de bijdrage van de verschillende kennisdomeinen en de ontwikkelingen daarin voor onze beroepsuitoefening zouden kunnen zijn.

Voorbeelden van uitdagende toetsingsprocessen tijdens die gezamenlijke zoektocht zijn:

- de invloed van het postmoderne denken en daaraan verwant het sociaal constructivisme op onze beroepsuitoefening, vooral als het om de praktische toepassing ervan gaat. De benadering van Weick (1999) is nu in de fase van een soort hype, met voor- en tegenstanders, op weg naar synthese in de beroepsuitoefening;
- de bijdrage van Margaret Wheatley (1998), die verbanden legt tussen leiderschap en ontwikkelingen in de fysica. Ze kenmerkt de stand van zaken in ons beroep als 'Newtoniaanse organisaties in het kwantumtijdperk'.

Dit zijn toetsingsprocessen die zich kenmerken door zeer verschillende houdingen, variërend van 'wat de boer niet kent, dat vreet ie niet' tot geïnspireerde pogingen om tot synthese en ontwikkeling te komen. De discussie over de 'body of knowledge' moet een open einde houden om vruchtbaar te kunnen zijn. Het kan en moet een 'meeting and sharing of knowledges' zijn. De opvatting dat, omdat er geen sprake kan zijn van een duidelijk begrensde 'body of knowledge' er geen sprake kan zijn van professionalisering, is naar mijn mening een verkeerde, en gezien het voorgaande een denkfout. Juist het open einde inspireert, want er is genoeg wat de professie wel bindt, namelijk:

- de gedeelde aandacht voor de koersbepaling van organisaties met behulp van de strategische positionering van organisaties in de markt of de omgeving; de vaststelling van de bijdrage van de organisatie aan de maatschappij, de vraag naar de maatschappelijke legitimiteit: kortom het strategisch domein;
- de gedeelde aandacht voor de besturing en samenwerking in organisaties of tussen organisaties en de mogelijke bijdrage van de verschillende deskundigheidsgebieden aan het conditioneren van het functioneren van primaire en ondersteunende processen; dit ondanks zeer verschillende definities van het begrip organisatie of organiseren;
- de gedeelde aandacht voor de menselijke factor, variërend van de visie op de mens als unieke bron voor creativiteit van de organisatie tot de mens als belangrijk productiemiddel.

Naar mijn mening worden drie gebieden als object van organisatiekunde gedeeld: koers zoeken, organiseren en de relatie tussen mens en organisatie. Uiteraard delen we deze aandachtsgebieden met bestuurders, directies en anderen die zich hiermee bezighouden, maar we doen dat wel vanuit een bijzondere positie, namelijk die van de adviseur.

"My definition of consulting is the art of influencing people at their request. People want some sort of change - or fear some sort of change - so they seek consulting, in one form or another.", stelt Gerald Weinberg (pag. v, 1985) in 'The secrets of consulting'. Een boek waarin hij het hoge dilemma gehalte van het adviseren tegen het licht houdt. De rol van adviseur heeft een eigen dynamiek en daaruit voortvloeiende deskundigheid en vaardigheden (de advieskunde). Uiteraard zal worden opgemerkt dat de adviesrol vervaagt. We kennen interimmanagers, procesmanagers, projectmanagers, enzovoort. Het unieke van de adviesrol is dat je gevraagd wordt om vanuit een non-machtrelatie invloed uit te oefenen. De adviseur neemt geen hiërarchische positie in. Een adviseur kan niets doorvoeren vanuit formele autoriteit.

Op grond van het voorgaande – organisatiekunde is een containerdiscipline, het domein van de organisatiekunde en het specifieke van de adviesrol - behoudt de adviseur zijn verantwoordelijkheid om 'bekwaam' te zijn, dat wil zeggen deskundig, dienstbaar, vaardig en verantwoordelijk. Ik ben ervan overtuigd dat deze grofmazige beschrijving van dit 'sharing of knowledges' juist door zijn open karakter voldoende aanleiding vormt voor en zin geeft aan professionalisering en het behouden van een platform daarvoor.

Terug naar de kenmerken van het adviesproces en de relatie met de bijdrage aan de wetenschap. Adviesprocessen zijn dus probleemoplossend en die gerichtheid moet leiden tot bewezen effectiviteit van interventies. Adviesprocessen zijn interactief, het delen van kennis met collega's en cliënten moet leiden tot gedeelde kennis, ook wel

'best practices' genoemd en adviesprocessen zijn transdisciplinair en eclecticisch, kenmerken die de noodzaak van gezamenlijke reflectie alleen maar versterken. De op deze wijze in de praktijk gegroeide inzichten leiden tot visies, concepten en modellen. Dit conceptualiseren van ervaringen kan input vormen voor de wetenschappelijk onderzoeker om, door middel van (empirisch) onderzoek, deze inzichten op een hoger abstractieniveau te tillen en ze meer toetsbaar te maken.

Als het gaat om de organisatiekunde denken de wetenschappelijk onderzoeker en de professionele adviseur over hetzelfde na, maar langs een principiële verschillende benadering (De Leeuw 1990).

De wetenschappelijke onderzoeker moet beschrijven, verklaren, toetsen en op grond daarvan in zekere zin kunnen voorspellen. Om dit te bereiken, moet hij als onderzoeker/ waarnemer het interventiekarakter minimaliseren. De methode moet controleerbaar en zorgvuldig zijn, leiden tot valide uitspraken, die representatief, verifieerbaar en reproduceerbaar zijn.

De adviseur werkt aan kennisontwikkeling als interventionist bij op probleemoplossing gerichte processen, waarbij hij zelf het interventie-instrument bij uitstek is.

Beide benaderingen mogen elkaar niet uitsluiten. Dat leidt bij wetenschappers tot vervreemding van de praktijk, bij professionals tot een anti-theoriehouding. Beide opstellingen zijn fnuikend voor een goed functionerende 'meeting and sharing of knowledge' en betekenen dus een verarming voor de sociale wetenschap als praktijk.

De ontmoeting tussen professional en wetenschapper is een ontmoeting van 'reflection in action', een heuristisch zoekproces versus 'reflection on action', een theorievormend proces (Schön 1983)

4. Professie en wetenschap

4.1 Geldigheidsclaims

Is dit antwoord op de vraag naar de toegevoegde waarde van een professie aan de wetenschap en vice versa voldoende? Ja en nee. Ja, omdat het argumenten biedt om de wisselwerking tussen professie en wetenschap te bepleiten. Nee, omdat het onvoldoende zegt over wetenschappelijkheid van de professie zelf. Het beschrijft de relaties en niet de aard van de kennisvergaring van beide domeinen. Misschien is er wel een veel grotere verwantschap in de aard van kennisvergaringsprocessen dan op het eerste gezicht lijkt.

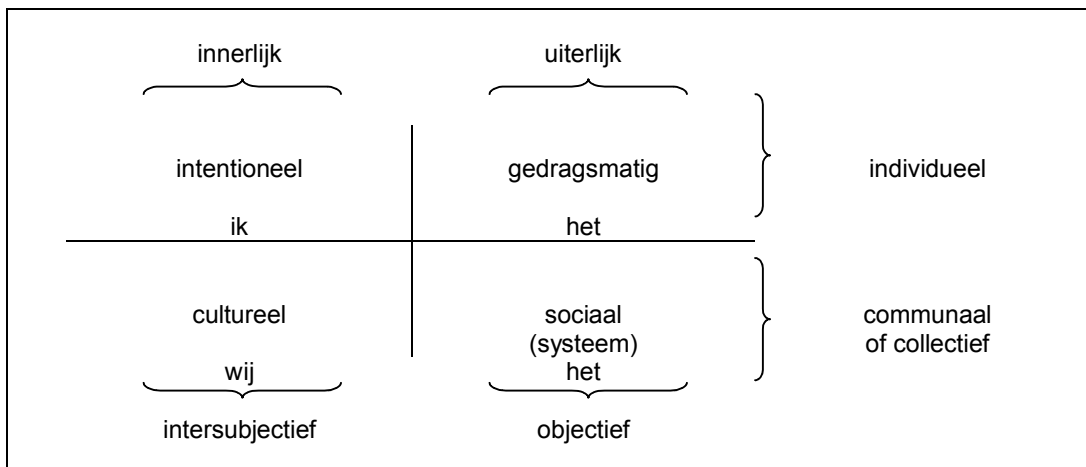
Ken Wilber (1997) hanteert in zijn boek met de ambitieuze titel 'A brief history of everything', "Een beknopte geschiedenis van alles", het begrip 'geldigheidsclaims'. Hij doelt daarbij op de verschillende benaderingen en daarmee verbonden waarden waarop legitieme uitspraken over kennis of waarheden in verschillende kennisdomeinen worden onderbouwd. Overigens moet dit boek niet verward worden met Bill Bryson's, 'A short history of nearly everything'.

Wilber hanteert twee onderscheidingen om met behulp daarvan tot vier kwadranten ofwel kennisdomeinen te komen, namelijk het onderscheid 'innerlijk en uiterlijk' en het onderscheid 'individueel en collectief'. Hij stelt dat in die vier kennisgebieden verschillende geldigheidsclaims gelden voor bevindingen en uitspraken. Met uiterlijk wordt bedoeld dat iets objectief waarneembaar is. Met innerlijk dat wat slechts te achterhalen is door ontmoeting, interactie en (gezamenlijke) interpretatie. Dus subjectief of intersubjectief.

Het onderscheid 'individueel en collectief' spreekt voor zich: enerzijds het individu en anderzijds de maatschappelijke systemen waarin het individu opereert in relatie met anderen. Dus systemen in organisaties en in breder verband de maatschappij. Op basis van deze onderscheidingen komt Wilber tot de volgende figuur.

Per kwadrant gelden verschillende benaderingen en daarmee verbonden waarden: waarheid (rechtsboven), waarachtigheid (linksboven), rechtmatigheid (linksonder) en functionaliteit (rechtsonder)

Figuur 1: De vier kwadranten



Bron: Ken Wilber (1997, pag. 99)

Intentioneel en gedragsmatig

Wilber stelt (pag. 103): "Het kwadrant rechtsboven is het kwadrant waarmee we het meest vertrouwd zijn, gewoon omdat het deel uitmaakt van de algemeen aanvaarde objectieve empirische wetenschappelijke kaart." Bij dit uiterlijke/individuele kwadrant bevinden we ons op het terrein van de uiterlijke beschrijvingen, op het gebied van de biologie of de testpsychologie, van de waarneming van gedrag waaruit competenties en op grond daarvan geschiktheid voor functies moeten blijken. Hij zegt (pag. 102): "De objectieve wetenschappelijke beschrijvingen zijn niet erg geïnteresseerd in het innerlijke bewustzijn van individuen, omdat de innerlijke ruimte niet op een objectieve empirische manier toegankelijk is."

Cultureel en sociaal

Deze begrippen leiden gemakkelijk tot misverstanden. Bij het begrip cultuur doelt Wilber op de processen van gezamenlijke betekenisgeving, de ontwikkeling van waarden en normen van leden van gelijksoortige gemeenschappen. Bijvoorbeeld de grondslagen van de identiteit van onze westerse samenleving of de cultuur van een organisatie (een zacht begrip maar hard als je er tegen aan loopt).

Het begrip 'sociaal' gebruikt hij als de uiterlijk waarneembare al dan niet institutionele vormen van een gemeenschap. Het is zichtbaar en observeerbaar. Als voorbeelden noemt Wilber de techno-economische basis voor een samenleving, de wetgeving, de demografie van een bevolking, de stedenbouwkundige architectuur enz.

Van Dale (1989, p. 2645) definieert het woord sociaal o.a. met "tot aansluiting geneigd; in groepen levend; betrekking hebbend op de menselijke samenleving; de menselijke

maatschappij en de verhoudingen; het gezamenlijk leven, de vormen en toestanden daarin". Deze beschrijving omvat ook de gezamenlijke betekenisgeving, het culturele. Niettemin volg ik in dit betoog het taalgebruik van Wilber.

Wilber stelt dat de werkelijkheid ten minste deze vier facetten kent en dat deze vier intentioneel, gedragsmatig, cultureel en sociaal samenhangen.

"Het sociale (zichtbare) systeem zal een sterke invloed hebben op het culturele wereldbeeld, dat grenzen zal stellen aan de individuele gedachten die ik kan hebben En je kunt deze cirkel rondgaan in iedere gewenste richting. De kwadranten bepalen elkaar wederzijds. Ze veroorzaken allemaal, en worden veroorzaakt door de andere kwadranten." (pag. 108).

4.2 Observatie en interpretatie

"Alles aan de rechterkant, alle aspecten van de rechterhelft van figuur 1 zijn objecten die empirisch gezien kunnen worden, op een of andere manier, met de zintuigen of met uitbreidingen - microscopen, telescopen, fotografische apparatuur of wat dan ook. Het zijn allemaal oppervlakken die gezien kunnen worden."

Het gaat hierbij om een dermate zorgvuldig proces van observeren dat conclusies objectief en betrouwbaar zijn (correspondentie, representatie, propositioneel).

Wilber gebruikt hier het begrip 'monoloog'.

"Alle linkerpaden hebben betrekking op interpretatie. ... En er is geen andere manier om bij mijn innerlijk te komen dan door interpretatie. We moeten praten, en jij moet interpreteren." (pag. 118). En "Interpretatie is de betekenis van hermeneutiek, de kunst en de wetenschap van interpretatie. Er zijn goede en slechte methoden van interpreteren. Het is geen subjectieve fantasie." (pag. 125).

De grens tussen kennisvergaring door middel van het uiterlijk objectief waarneembare gedrag en de interpretatie van niet waarneembare innerlijke processen is lastig aan te geven. Voor dit betoog is het van belang om vast te stellen dat er een terrein is van innerlijke diepte en persoonlijk bewustzijn, dat slechts door ontmoeting en interpretatie benaderbaar is; het is subjectief, het waarneembare uiterlijke is objectief.

Het kwadrantenschema van Wilber wordt ondersteund en genuanceerd door andere wetenschappers, die kanttekeningen in het wetenschapsfilosofisch debat zetten bij een strakke empirische benadering en andere waardevolle waarheidsbenaderingen aangeven.

In 'A guide through the theory of knowledge' beschrijft Adam Morton (2006) de relatie tussen 'perception and beliefs' (preoccupaties, referentiekaders, opvattingen).

'Appearances are not produced at the boundary of the mind. They are produced by a complex interaction of sensory input and pre-existing belief. They are thus not very well suited for the role of ultimate basic evidence since they depend on beliefs themselves' (pag. 32).

'Nearby all contemporary philosophical theories of knowledge retreat from the full empiricist ideals in all these ways to a greater or lesser degree' (pag. 32).

'Empiricism was right to stress the importance of appearance in perception. But empiricism was wrong to think that the importance is a matter of certainty of the impossibility of being wrong about how things appear to one' (pag. 36).

In "De Slaap der Rede" geeft Devos (1994) zeer helder de discussie weer over de waarde van het empirisch onderzoek en de positie van de wetenschap in de samenleving. Empirisch onderzoek heeft heel beknopt samengevat (pag. 33) de volgende uitgangspunten:

- de werkelijkheid bestaat uit objectieve gegevens;
- er is sprake van objectivisme: de onderzoeker observeert de feiten en registreert objectieve, wetmatige verbanden tussen de feiten;
- wetenschap is waardenvrij: de externe invloeden zoals maatschappelijke invloeden en politieke sturing kunnen alleen verstorend werken.

Devos stelt, dat de kritisch rationalistische benadering van Popper en de opvattingen van Kuhn over de rol van het vigerende paradigma van de wetenschappelijke gemeenschap op de reikwijdte van het onderzoek leiden tot de volgende samenvatting: "Het probleem wordt aangepast aan het paradigma, maar omgekeerd wordt het paradigma, dat voldoende plasticiteit moet bezitten, naar aanleiding van nieuwe problemen verder uitgebouwd en verfijnd." (pag. 61).

"Kuhn vergelijkt het aanleren van een paradigma met de manier waarop een kind zijn moedertaal leert: niet door het aanleren van een grammatica, maar door nabootsing, beloning en afkeuring. Het onderwijs fungeert als initiatie: een onderzoeker wordt ritueel ingewijd in de wetenschappelijke gemeenschap, hij leert waarnemen en redeneren zoals de meesters." (pag. 61).

De paradigmashift wordt een gevecht tussen het principe van vasthoudendheid en het gaandeweg verliezen van het vertrouwen in het paradigma.

In het verlengde van dit betoog behandelt Devos de wetenschapsfilosofische opvattingen van Feyerabend, Foucault en Habermas. Opvattingen en benaderingen, die de uitgangspunten van het empirisch onderzoek op zijn minst verder relativeren en andere wijzen van waarheidsvinding toevoegen. Het gaat in dit bestek te ver om daar dieper op in te gaan, maar deze korte verkenning van het wetenschapsfilosofische debat maakt wel duidelijk dat er meer geldigheidsclaims bij waarheidsvinding worden gebruikt, die wetenschappelijk legitiem zijn te noemen.

Hermans, hoogleraar persoonlijkheidsleer, ontwikkelde de theorie van het 'dialogical self'. In het artikel 'The dialogical self. Beyond Individualism and Rationalism' beschrijven Hermans c.s. (1996) twee door William en Bruner in 1986 geformuleerde manieren van denken (pag. 26):

'There are basically two modes of thought: storytelling (narrative thinking) and argumentation (propositional thinking). Each provides a distinct means of ordering experience and construing reality. Each mode of thought also has its own operating principles and criteria for well-formedness. A good story and a well formulated argument are different natural kinds. Arguments are intended to convince someone of

their lifelikeness. Argumentation appeals to formal and empirical procedures; storytelling appeals to verisimilitude.' (waarachtigheid).

Dit onderscheid komt overeen met het onderscheid dat Wilber maakt tussen observatie en interpretatie. Ik ben overigens niet de enige die dit verband legt. In een interview van Hermans (2006, pag. 286) met Wijffels legt Wijffels ook de relatie tussen het werk van Wilber en deze benadering van Hermans.

Het narratieve richt zich op een waarachtige benadering van het subjectieve, het empirische op een benadering van het objectief waarneembare. Het onderscheid tussen de opvatting dat er een positieve werkelijkheid bestaat en de opvatting dat er geen sprake is van een objectieve realiteit en dat er geconstateerd wordt dat taal en betekenisgeving constructies opleveren van de werkelijkheid, staan centraal in dit debat.

Hermans (2006) maakt een onderscheid in vier opvattingen over het zelf in relatie met de omgeving in vier fasen: de premoderne, de moderne, de postmoderne en de dialogische opvatting over het zelf.

In de premoderne fase wordt de mens gestuurd door "de beknellende dogma's" waaraan hij moet voldoen en leeft hij in "autoritaire structuren" (pag. 23). De mens schikt zich in zijn lot dat bepaald wordt door hogere wezens.

De moderne opvatting van het zelf is voortgekomen uit de Verlichting. Maatschappelijke processen van urbanisatie en industrialisatie hebben geleid tot het individualisme. Dit proces levert het beeld op van de autonome mens, die gericht is op de eigen ontplooiing en de behartiging van zijn belangen. Hermans onderscheidt daarbij het op de materie gerichte "utilitaire individualisme" en het meer op de emotie gerichte "expressieve individualisme" (pag. 23). "In de lijn van het cartesiaanse dualisme tussen zelf en ander is de ander geen deel van het moderne zelf." (pag. 27).

In het postmodernisme is het strakke onderscheid tussen de persoon en de ander of de omgeving, tussen object en subject opgeheven. In het overzicht van Hermans is er sprake van verschillende posities die de persoon ten opzichte van de ander en/of de omgeving inneemt. Vanuit die verschillende posities van het zelf komt de spanning tussen observeren en interacteren weer naar voren.

In het geval van het 'dialogical self', ook wel meerstemmigheid genoemd, vindt dat ook plaats in het zelf van de mens, in de vorm van de interactie tussen meerdere actoren.

De ander is een intrinsiek deel van het zelf: intersubjectiviteit als kenmerk van het individu.

Uit het voorgaande mag worden afgeleid dat op het niveau van de persoon de tweedeling innerlijk – uiterlijk oftewel subjectief – objectief een bruikbare indeling is.

Het is tegelijkertijd ook een indeling waarbij sprake is van een grote wederkerige afhankelijkheid tussen het innerlijk en het uiterlijk.

Op het niveau van het collectief, door Wilber neergezet als het begrippenpaar cultureel en sociaal ofwel intersubjectief en objectief, speelt zich een soortgelijke discussie af. De discussie over de klassieke moderne organisatiekunde met een meer empirische benadering, met de rol van de onderzoeker die het functioneren van organisaties waarneemt en de sociaal constructivistische benadering waarbij mensen in interactie

met elkaar organisaties construeren. De theorieën en denkrichtingen die onder de overkoepelende noemer van het sociaal constructivisme vallen, gaan uit van het gegeven dat DE werkelijkheid niet bestaat, maar door mensen vanuit een persoonlijke betekenisgeving wordt gecreëerd (Van Oss 2000).

Ontologische standpunten over de werkelijkheid zijn globaal als volgt in te delen (Van Dongen c.s. 1996, pag. 22 en 23):

“De werkelijkheid opgevat als objectief gegeven is een gebeuren dat zich daarbuiten afspeelt als een onafhankelijk gegeven dat we ook van buitenaf kunnen bestuderen. (...)

De werkelijkheid opgevat als subjectief gegeven (fenomenologie) bestaat alleen voor zover daar een waarnemer zijn aandacht op richt. De werkelijkheid is alleen kenbaar als subjectief verschijnsel. De mens is dan een wezen dat waarnemingen en bewustzijn produceert. (...)

De werkelijkheid opgevat als intersubjectief gegeven staat voor een gedeelde symbolische wereld (symbolisch interactionisme). De mens is een symbolisch opererend wezen, maar is voor zijn betekenisverlening afhankelijk van anderen. Het sociale proces wordt daarmee tot een voorwaarde van de werkelijkheid gemaakt: informatie en data krijgen pas betekenis binnen sociale processen en veranderingen zijn alleen bestaanbaar op grond van relaties.

De werkelijkheid opgevat als sociale constructieproces bestaat voor zover zij geconstrueerd wordt binnen processen van betekenisverlening en onderhandeling welke steeds door blijven gaan (sociaal constructivisme). Voor deze opvatting is wezenlijk dat de informatie en data altijd al van een interpretatie zijn voorzien om bestaanbaar te zijn. Ze zijn altijd al ingebed in een taal die zelf al een sociale constructie is.”

De meest bekende wetenschapper op het gebied van het sociaal constructivisme Karl Weick hanteert het begrip ‘sense making’, met drie fasen ‘enactment’, ‘selection’ en ‘retention’. Van Oss (2000) geeft hierop de volgende toelichting:

“Sense making is niet alleen een cognitief proces, maar is een verbinding tussen handelen en cognitie van mensen. Mensen geven in interactie met de omgeving betekenis aan gebeurtenissen die er in plaatsvinden. Cognitie en handelen zijn in betekenisgeving met elkaar verbonden. Weick beschrijft hoe alleen door handelen mensen hun betekenissen kunnen kennen en aanpassen. Hij gebruikt daarvoor het zinnetje: ‘How can I know what I think until I see what I say?’ Door te handelen (selection) kunnen we datgene wat wij zien en wat we (nog) niet begrijpen (enactment) leren begrijpen en in ons geheugen opslaan (retention). We hebben de buitenwereld hiervoor nodig. Alleen in interactie met de buitenwereld doen we deze informatie op.”

Ook in de culturele antropologie wordt het begrippenpaar: observeren ‘verborgen’ outsiderspositie passief - participeren ‘zichtbaar’ insiderspositie proactief gehanteerd.

Van Ments (2002, pag. 83) voert als oplossing aan om de beide benaderingen, observeren en participeren, op een continue schaal te plaatsen, want “De onderzoeker neemt dan als het ware op die schaal een positie in.”

Ook dit debat op het aggregatieniveau van de organisatie en de verschillende mogelijke standpunten daarin geven een goede illustratie van respectievelijk aanvulling op de twee daarop gerichte kwadranten van Wilber

In een uitgewerkt schema geeft Wilber de geldigheidscriteria aan, die bij de verschillende kwadranten horen.

Figuur 2. Geldigheidsclaims

I N D I V I D U E E L	INNERLIJK	UITERLIJK
	subjectief	objectief
	waarachtigheid	waarheid
	oprechtheid integriteit betrouwbaarheid	correspondentie representatie propositioneel
	ik	het
C O L L E C T I E F	wij	het
	rechtmatigheid	functionaliteit
	culturele geschiktheid wederzijds begrip correctheid	het systeemtheoretisch web structureel-functionalisme netwerk van sociale systemen
	intersubjectief	objectief

Bron: Wilber (1997, pag. 137)

“Ik’ staat voor bewustzijn, subjectiviteit, zelf en zelfexpressie (inclusief kunst en esthetica); waarachtigheid en oprechtheid. ‘Wij’ staat voor ethiek en moraal, wereldbeelden, gemeenschappelijke context, cultuur, intersubjectieve betekenis, wederzijds begrip, geschiktheid en rechtmatigheid. ‘Het’ staat voor wetenschap en technologie, objectieve natuur, empirische vormen (inclusief hersenen en sociale

systemen), proportionele waarheid (enkelvoudige en functionele inpassing)” (pag. 154).

Deze opvattingen van Wilber zijn voor mij zo aantrekkelijk, omdat ze afstand nemen van de eenzijdige empirische benadering door daar andere benaderingen aan toe te voegen. En dit zonder zich tegen de rationele benadering van de empirische wetenschapsbeoefening af te zetten. Wilber kiest duidelijk voor de gecombineerde kracht van meerdere benaderingen. Dit integratieve uitgangspunt van zijn benadering vind ik uitdagend. Hij wil nieuwe eenzijdigheid vermijden en zet zich bijvoorbeeld af tegen de opvattingen van de New Age beweging.

Het werk van Wilber is veel omvattender dan het in mijn betoog gehanteerde basismodel. In zijn ontwikkelingsmodellen in de vier kwadranten legt hij nadrukkelijk verbanden tussen de westerse wetenschappelijke en filosofische benaderingen en die uit de oosterse filosofie. Het streven naar individuele en collectieve spiritualiteit in zijn denken vormt daarbij een belangrijk perspectief. Wilber profileert zich als de denker op het terrein van de esoterische filosofie en roept naast veel bewondering ook veel kritiek op. Enerzijds vanuit de “normale” westerse wetenschap, anderzijds ook in eigen kring waarin bepaalde aspecten van zijn benadering bekritiseerd worden zoals bijvoorbeeld de specifieke groeifasen in het ontwikkelingsproces van de mens. Wilber wordt bewonderd als denker, beleefd als gids en goeroe, maar ook gezien als intelligente charlatan met een hoog narcistisch gehalte.

In dit stadium van mijn studie van zijn omvangrijke werk heb ik daar nog geen oordeel over. Het enige wat ik kan zeggen, is dat zijn denken me intrigeert en nieuwsgierig maakt om met het bestuderen daarvan door te gaan.

De benadering van Wilber in zijn model en de bevestiging, onderbouwing en nuancering ervan door anderen, inspireert me een verband te leggen tussen zijn benadering en twee van de eerder genoemde domeinen van de organisatiekunde, namelijk het gebied van de strategische keuzeprocessen en de veranderkunde, waarbij het spanningsveld tussen mensen en organisatie centraal staat.

Ik heb gekozen voor deze twee domeinen, omdat zij het werkgebied vertegenwoordigen waarop ik als adviseur mijn sporen heb getrokken.

Het doel van deze benadering is om vast te stellen of de organisatiekunde, getypeerd als containerdiscipline in de beroepsuitoefening de vier kwadranten beslaat en dus gebruik maakt van de door Wilber benoemde geldigheidsclaims. Als dat zo is, zal het proces van professionalisering gericht moeten zijn op het bekwaam en integer omgaan met die verschillende geldigheidsclaims en/of combinaties daarvan.

De wetenschapper zal bij de ‘reflection on action’ geconfronteerd worden met het gebruik van meerdere geldigheidsclaims. Dat betekent dat een mogelijke rangorde bij die claims niet relevant is. De ene benadering is niet beter dan de andere.

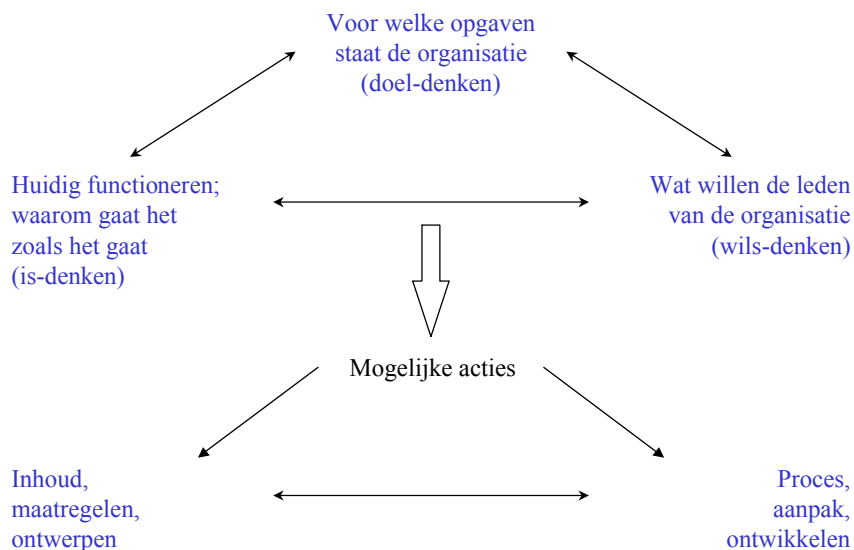
De centrale vraag is dan wel: bij welk soort onderzoek geldt welke claim om tot verantwoorde uitspraken over de waarheid of werkelijkheid te kunnen komen en met welk doel?

5. Strategische organisatieverandering

Zeker in de non-profitsector, waar ik de meeste ervaring heb opgedaan, is het zoeken naar antwoorden op maatschappelijke vraagstukken en de allocatie van de beperkte middelen die voor het oplossen daarvan beschikbaar zijn, een moeilijk proces. Vaak ook een kwalitatief, complex en emotioneel beladen proces. Gekenmerkt door verschillen in opvattingen, belangen en vele stakeholders. Fusies in de gezondheidszorg, het introduceren van het marktmechanisme in non profitorganisaties en de eerder genoemde fusies in het onderwijs zijn daar goede voorbeelden van.

Met de beknopte behandeling van twee modellen die ik vaak toepas in complexe bestuurlijke problemen, zoals fusies en samenwerking, wil ik het thema strategische organisatieverandering verder uitwerken. Dit met behulp van het model van strategische organisatieverandering en het model van keuzes van veranderingsstrategieën.

Figuur 3: Model strategische organisatieverandering.



Bron: Otto (2000)

Strategische organisatieverandering wordt in grote lijnen gekenmerkt door vijf ingrediënten.

1. Het denken over doelen van de organisatie

Hoe legitimeert de organisatie zich in haar omgeving? Welke strategische keuzes zijn belangrijk om positie te behouden of zelfs positie te verbeteren. Kortom: wat dicteert de omgeving en welke stappen moeten worden gezet om de marktpositie te behouden en te verbeteren? In ondernemingstermen 'Durchführung neuer Kombinationen' (Schumpeter). Dit denken kenmerkt zich door 'van buiten naar binnen denken' en door het consistent aanbrengen van daarvan af te leiden wijzigingen in de organisatie. Ik noem dat doel-denken. Dominant is een rationeel-analytisch proces, waarbij systematische observatie van de organisatieomgeving een vereiste is.

Ten tweede ...

2. Het bij voortdurend stellen van de vraag: waarom gaat het zoals het gaat in dit type organisaties?

Ik noem dat het 'is-denken'. Wat karakteriseert deze organisaties? Welke eigenschappen zitten zo diep in de cultuur van de organisatie verborgen, dat geplande veranderingen, die met die organisatiekenmerken op gespannen voet kunnen staan, tot botsingen moeten leiden? Het gaat hierbij om de principes en uitgangspunten waarop het besturingspatroon van het instituut, de universiteit, het ziekenhuis, gebaseerd is. Wijzig je die, dan is de identiteit van het instituut in het geding.

Je zou dit de blik van de organisatie-antropoloog kunnen noemen. Een belangrijke overweging voor de bestuurder in deze benadering is het zoeken naar wat wel veranderbaar is en wat moet worden gezien als onveranderbaar. Kenmerken van de cultuur en het besturingspatroon die institutioneel zijn en de organisatie zullen blijven karakteriseren. Daarvan afgeleid is de vraag naar hoe stevig en ingrijpend het veranderingsproces moet zijn om de principes en uitgangspunten, indien noodzakelijk, toch te veranderen.

Bij het is-denken is zowel observatie als interactie een vereiste. Dit om door te dringen tot de betekenisgeving van leden of groepen van leden van de organisaties. Dit is een combinatie van objectiviteit en intersubjectiviteit.

De ambitieuze bestuurder wordt in de spanning tussen doel-denken en is-denken geconfronteerd met de prangende vraag: hoe kan het organiseren van de eigen teleurstelling worden vermeden?

Wat hierbij ook een gewichtige rol speelt, is de vraag of die principes en uitgangspunten waarop de besturing gebaseerd is, nog bij de tijd passen of dat het preoccupaties zijn geworden die zijn afgeleid van historische opvattingen? Denk hierbij aan de overgang van een kleinschalige maatschap van advocaten met een brede praktijk naar een groot kantoor met duidelijk gespecialiseerde afdelingen. Of de vraag wat de introductie van het marktmechanisme in de gezondheidszorg betekent voor de organisatorische positie van medisch specialisten.

Welk leerproces is nodig om de afstemming te bereiken tussen wat de omgeving dicteert en de principes en uitgangspunten die nu vigeren in de besturing van de organisatie? Hoe principiëler de opvattingen, hoe ingrijpender het noodzakelijke leerproces.

Gaat het hier om innovatiemanagement, om 'second loop learning' (Argyris 1993), waarbij uitgangspunten tegen het licht moeten worden gehouden of gaat het om verbetermanagement, waarbij de focus is gericht op de verbetering van de organisatie binnen de bestaande uitgangspunten?

Deze leerprocessen zijn een combinatie van gezamenlijke concentratie op nieuwe doelen en uitdagingen, op feiten waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en een combinatie van een gezamenlijke reflectie op de cultuur, de waarden en normen van de organisatie. Observatie en intersubjectiviteit gaan hand in hand.

3. De vraag naar 'het willen' van de actoren in het spel

Wat inspireert het handelen? Willen de actoren zich aansluiten bij het doel-denken en daar constructief-kritisch aan meewerken, op basis van betrokkenheid bij de reorganisatie? Of motiveert die betrokkenheid juist de weerstand tegen deze 'nieuwlichterij' die een gevaar betekent voor de kernwaarden (de principes) van de organisatie. Verzet is dan geboden en wordt door betrokkenen in dat geval ook als legitiem ervaren.

Weerstand kan natuurlijk ook door minder ideële doelen worden opgeroepen. Bedreiging van de eigen positie én terrein (domein) en soms persoonlijke ambities kunnen reorganisaties ongewenst doen zijn.

Een fusie tussen twee complex bestuurd organisaties zoals ziekenhuizen, met zoveel actoren, met zulke geringe machtsverschillen, actoren die er allemaal verstand van hebben of denken te hebben: dat creëert een complex speelveld. In een fusieproces worden opvattingen over de principes waarop het functioneren van de organisatie berust en de persoonlijke of groepsambities wel eens door elkaar gehaald. En ze worden dan vaak met groot emotioneel vertoon uitgedragen. De ander is een gevaar voor ... Over principes en uitgangspunten praten is nu eenmaal chiquer dan over het directe eigen belang. Dat moet wat omzichtiger worden zeker gesteld.

Dit spel is bij uitstek een spel van subjectiviteiten. Interactie en interpretatie zijn geboden.

4 en 5. Actie: inhoud en proces

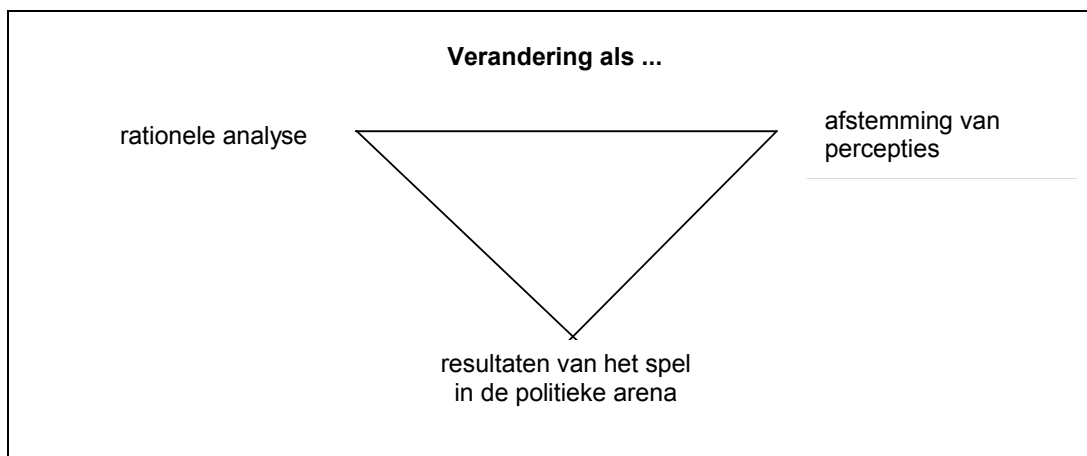
Het veranderingsproces kent, afgeleid van de mate van spanning tussen de ontwikkeling van nieuwe doelen, de eigenschappen van de organisatie en de wensen en opvattingen van de actoren, de volgende uitdagingen voor de besturing:

- wat zijn de noodzakelijke en juiste inhoudelijke keuzes voor de strategische positionering en nieuwe inrichting van de organisatie?
- hoe wordt dat ontwikkelings- en keuzeprocess ingericht? Vragen daarbij zijn: hoe behoud ik het initiatief of wat zijn zinvolle reacties op wensen van andere actoren?

Processen verlopen bij centraliteit van macht en kennis volstrekt anders dan bij multi-centraliteit van macht en een grote differentiatie van deskundigheid. Fusies kenmerken zich nu eenmaal onvermijdelijk ook door het laatste en vragen om bekwaam manoeuvreren. Hoe geef ik als bestuur vorm aan de verhouding tussen daadkracht en draagvlak? Paradoxaal is vaak dat degenen die draagvlak als voorwaarde stellen de bestuurder regelmatig gebrek aan daadkracht verwijten.

De feitelijke besturing van het spel van strategische beleidsvorming speelt zich af in het spanningsveld in de driehoek van rationale analyse (van buiten naar binnen), het synchroniseren van percepties van de leden van de organisatie over de toekomst door middel van leren en overtuiging (de neuzen in één richting) en het spel in de politieke arena, waar de kerncompetentie meer 'gelijk krijgen' dan 'gelijk hebben' is.

Figuur 4: Besturing van veranderingsprocessen



Bron: vrij naar Noorderhaven (1995)

Wij hebben nog altijd het gevoel dat een rationele analyse 'gelijk hebben' oplevert. Visieontwikkeling en rationele analyse staan nogal eens op gespannen voet met de politieke arena. Ik sprak al eerder over de drie rationaliteiten: inhoudelijke, proces- en waardenrationaliteit.

Veel bestuurders hebben het idee dat je organisaties kunt veranderen door de regels in de vorm van bijvoorbeeld structuren en procesbeschrijvingen bij te stellen, terwijl het gaat over principes en uitgangspunten in de cultuur en de geschiedenis, en de onderliggende waarden van het primaire proces. Waarden die niet door voorschriften zijn te veranderen. En als ze al zijn te veranderen, dan alleen door leerprocessen of misschien door constructief onderhandelen. De organisatieadviseur staat hier voor de keuze van de interventiediepte.

De weerbarstigheid van veranderprocessen is nog altijd een uitdaging voor veranderders, managers, adviseurs. Ik heb steeds vaker het gevoel dat die interventies, die maatregelen, te ondiep en te weinig ingrijpend zijn, en dat daarom strategische verandering vaak zo stroef verloopt. Het aanpassingsvermogen van leden van organisaties aan regeltjes zonder te veranderen, is groot. Je ziet veel 'oud gedrag in nieuwe regelgeving'. Maar niettemin blijft een organisatie die effectief koers zoekt, op koers ligt en blijft, een uitdagend ideaal.

6. Veranderkunde: mens en organisatie

Ons vak en zeker het gebied van de veranderkunde en het human resource management onderscheidt zich in sterke mate door twee stromingen: idealistische stromingen, verankerd in een positief mensbeeld en stromingen die gevoed worden door wat men in de praktijk aantreft: de pragmatiek.

De spanning tussen de idealen en de praktijk vormt de kern van dit domein. Daarvan afgeleid is bij de keuze van een veranderingsstrategie steeds weer het dilemma in hoeverre je gezien de situatie gebruik kunt of moet maken van de opvattingen en meningen van de leden van de organisatie.

Een belangrijk onderscheid daarbij zijn de begrippen verandering als 'continuous change' en verandering als 'episodic change' (Weick en Quinn 1999)

6.1. Verandering als 'continuous change'

De combinatie van de drie thema's rond het functioneren van organisaties - koers zoeken, effectief functioneren en persoonlijk leren - is niet alleen nastrevenswaardig, maar is naar mijn mening uiteindelijk de voorwaarde voor conditionering van leerprocessen die het koers zoeken voeden en die leiden tot een flexibele en lerende organisatie. En toch krijg ik steeds meer het gevoel dat dit alleen haalbaar is in een situatie van voortdurende, maar niet al te ingrijpende veranderingen. Een situatie van 'continuous change' (Weick en Quinn 1999). Een organisatie die 'zelforganiserend en in constante verandering' is, waar verandering, zoals Weick dat zo mooi zegt, een 'pattern of endless modifications' is. Het veranderingsproces is dan cyclisch, zonder een eindstation. De organisatie zoekt bij voortdurend naar de balans tussen:

- de bewegingen in de omgeving
- de noodzakelijke aanpassingen in de organisatie
- en de daaruit voortvloeiende veranderingsprocessen bij de mensen die lid van de organisatie zijn.

De ontwikkelingen in de omgeving lopen in de tijd synchroon met de aanpassingen in de organisatie en de daarvoor noodzakelijke leerprocessen van mensen. De gezamenlijke observatie en analyse van de omgeving en het gezamenlijke vaak intersubjectieve proces van de strategiekeuze zijn met elkaar verbonden.

De rol van de adviseur wordt in die situatie beschreven als de 'sense maker', de arrangeur van leerprocessen waarin de gezamenlijke betekenisgeving van de mensen aan de organisatie voor de omgeving en de rol en bijdragen van de mensen aan de organisatie centraal staan. In deze organisatie zijn gezamenlijke visieontwikkeling ('com-

mon sense making') en verandervermogen de sleutels tot succes. Het is jammer dat externe adviseurs zelden in zulke situaties worden gevraagd.

Waar in de literatuur over lerende organisaties weinig aandacht aan wordt besteed, is de sturing en beheersing van de tijd in situaties waarin de processen van strategie, organisatie en leren niet synchroon lopen. Voor leren is nodig: de dosering van en de balans tussen de tijdsdruk van alledag en de zorg voor de "vertraagde tijd" (Cornelis 1999). Dit om in balans te komen en te blijven. Ik verwijs hier graag naar de manier waarop Cornelis dit begrip uitwerkt in zijn "De vertraagde tijd. Revanche van de Geest als Filosofie van de Toekomst". Hij onderscheidt de tijd van de externe sociale klok en de noodzaak van de tijd van de interne klok. Onder de interne klok verstaat hij het uniek verborgen programma van zelfsturing en ontwikkeling van iedere mens. "Hoe hoger de snelheid van de culturele ontwikkeling, hoe trager de interne klok van ons zelfbeeld en wereldbeeld, want we moeten met steeds meer rekening houden en ook steeds verder vooruit denken." (pag. 150, 151)

Hij wijst op het gevaar van de eenzijdigheid van de sturing door de snelheid van de externe klok en zegt: "De echte luxe voor een mens is het rustpunt van de vertraagde tijd waarin het verborgen programma en de zelfsturing telkens weer worden gedacht en bijgesteld." (pag. 151). Wanneer de externe klok steeds sneller loopt, komt de werking van de interne klok in gevaar.

Onthaasten ten behoeve van reflectie. Individuen kunnen dit al moeilijk; organisaties bieden vaak geen moment vertraagde tijd en kunnen daarom niet leren.

Blijft 'continuous change' en de daarmee verbonden set van idealen bestemd voor wat wereldvreemde 'softies', posthippies of goeroes of kunnen we er wat mee in de harde praktijk?

6.2. Verandering als het management van fricties: 'episodic change'

In organisaties ontstaan veel spanningen als gevolg van de onbalans tussen de snelheid van de veranderingen in de omgeving, die van de benodigde tijd om de organisatie daarop te laten inspelen, en de tijdsduur die het vraagt om de competenties van de leden van de organisatie daarop aan te passen. Je zou kunnen zeggen: de verschillen tussen tijdsdruk door ontwikkelingen in de omgeving, de verandertijd van de organisatie en de leertijd van de leden van de organisatie. Tijdsdruk, verandertijd, leertijd. Centrale begrippen rond die tijdspanningen worden in het strategisch management geduid met begrippen als proactief, reactief of volgend. Ze richten zich op de omgang met de mogelijke onbalans in de behoefte aan tijd. Dit leidt tot, wat ik zou willen noemen, het 'management van fricties' tussen de tijdigheid en tijdsbehoefte. De bestuurder moet proberen de spanningen tussen de verschillende

snelheden van de omgeving, de aanpassing van de organisatie en zorg voor competenties, de human source, te synchroniseren.

Tussen deze drie aandachtsgebieden bij verandering treden allerlei fricties op. Koersbepaling gaat om het garanderen van groei en continuïteit, door het veroveren of behouden van markten en de tijdsdruk die dat oplevert. Het thema van inspelen op turbulente omgevingen vereist flexibele organisaties; er zijn boekenplanken vol over geschreven. Over de sterktes en zwaktes van de performance en het zoeken naar antwoorden op kansen en bedreigingen. De uitdaging hierbij is of de organisatie adequaat kan inspelen op een al dan niet turbulente omgeving en of ze dat tijdig genoeg doet. Tijdigheid en veranderingsvermogen zijn hier de doorslaggevendende factoren bij de besturing. Om 'het op tijd zijn' te beheersen, raakt de bestuurder in twee, vaak simultane of verstrengelde processen verwickeld. Het zoeken naar de juiste oplossingen, het op de inhoud gerichte proces en de regie van de processen die tot die juiste oplossingen moeten leiden.

Naar mijn mening ligt de kern van de veranderkunde in het omgaan met:

- fricties in de tijd
- fricties in belangen en de daarbij behorende machtsposities
- de spanning tussen tijdsdruk en belangen.

Onderhandelen over de koers in een situatie met meerdere machtsposities (multicentraliteit van macht), waarbij partijen bovendien zeer verschillende standpunten vertegenwoordigen, vereist een intelligent manoeuvreren: het afwegen van inhoudelijke rationaliteit, procesrationaliteit en waardenrationaliteit en dus vooral zeer veel geduld van de bestuurder. De inrichting en aansturing van veranderingsprocessen leidt naar de ingrijpende keuze tussen: machts-dwang- of overtuigingsstrategieën, top-down aanpakken of de meer bottom-up lerende strategieën en alle afwegingen daartussen. Kortom, wordt het gehoorzamen of leren? En binnen welke tijd? Aanpakken die vragen om verschillende soorten van leiderschap. Variërend van de sterke man tot de coachende manager.

Keuzes in veranderingsprocessen die ertoe leiden dat leden van de organisatie in sommige gevallen boven hun kunnen en in andere gevallen onder hun kunnen worden aangesproken, maar zelden precies op wat ze kunnen bijdragen (Pasmore en Fagans 1999). De beide benaderingen roepen verschillende vormen van weerstand op. Weerstand als gevolg van de angst om je nek uit te moeten steken bij het oplossen van problemen of weerstand, omdat je je genegeerd voelt en onder de maat wordt bevonden.

De mens in de organisatie krijgt zeer verschillende posities toebedeeld bij de besturing van fricties in de tijd en fricties tussen belangen. Besturing van fricties (veranderkunde) leidt tot de volgende vijf dilemma's ofwel paradoxen.

1. Het behandelen van de mens in de organisatie als productiemiddel of als bron voor creatieve bijdragen aan de koersbepaling, de inrichting en het functioneren van de organisatie. Met andere woorden: de loyale en gehoorzame medewerker of een gewaardeerde kritische factor in het spel van 'check and balances'. In hoeverre zijn we bezig met human resource management of human source management? De benadering hangt van de situatie af.
2. Berust de besturing van de organisatie op verbeelding en visie of op pijn? En wordt er ruimte geboden voor het probleemoplossend vermogen van de leden van de organisatie, waardoor identificatie met de organisatie ontstaat, inspiratie en elan? Of moet er gekozen worden voor de combinatie van machts-dwang- en top-down benaderingen, die gebaseerd zijn op koele analyses van de harde werkelijkheid? Is het visie of is het pijn? Een keuze maken in de spanning tussen beheersing (control) of ondersteuning (support)? Is de manager de koersbepaler die met ferme hand regeert of de coach die de ruimte voor zelfsturing doseert?
3. Gaat het om de keuzes in het spel tussen daadkracht en draagvlak? Leidt het 'gepolder' tot een hogere kwaliteit van de uiteindelijke beslissing of levert het haalbare gemiddeldes op, waarbij visies worden afgeplat en werkelijke creativiteit niet wordt toegelaten? Stedenbouwkundige plannen, gekoppeld aan allerlei vormen van inspraak, leiden nog al eens tot, wat men in de architectuur 'vertrutting' noemt. De kernvraag hier is: wint het proces het van de inhoud of wint de inhoud door het proces? In dit spel ontmoet je de bestuurder vaak als de 'machtige machteloze'. In één van de projecten kwam ik een bestuurder tegen die steeds weer zei: "Maar mijn medewerkers moeten de fusie ook willen". Deze zinsnede leidde in dat geval tot weinig beweging. Maar we weten ook dat een groot gebrek aan draagvlak leidt tot allerlei implementatieverdriet. De positie van de machtige machteloze is niet te benijden, zeker als de toezichthouder stevig bestuur verlangt en hem daarop beoordeelt en afrekent.
4. Hoe worden conflicten beleefd? Is het de keuze tussen vechten of leren? Zijn het uitdagende leermomenten voor de organisatie, die moeten leiden tot dialoog en reflectie? Of worden conflicten als blokkades ervaren die alleen met geweld zijn op te lossen? Conflict als inspiratie is een hele moeilijke.
5. Wat is de mate van solidariteit die je mag verwachten in tijden van inkrimping? "U bent een waardevol mens, maar u moet ons toch verlaten." Hoe sturen we de spagaat die voortvloeit uit het bedreigende vertrek van de medewerkers en het behoud van motivatie bij de overblijvers?

Dilemma's bij de besturing van veranderingsprocessen:

Source of resource?

Visie of pijn?

Daadkracht of draagvlak?

Conflicten: vechten of leren?

Bedrijfsbelang of solidariteit?

Deze dilemma's leiden tot de vraag wat goed is in een situatie van voorspoed en groei (het gebied van visie en mogen), en wat in een situatie van bedreiging en krimp (het gebied van 'pijn en moeten').

Badaracco (1992, pag. 85) stelt:

"Het zoeken naar een groots en alles omvattend beginsel van de morele aspecten van management leidt tot frustratie en vaak tot cynisme. De morele dilemma's van het management zijn in wezen botsingen tussen verschillende, met elkaar strijdige morele aspecten, in zeer verschillende verantwoordelijkheidsgebieden."

De grote uitdaging van verandermanagement is om de verbinding, de spanning, te behouden tussen de idealen van de lerende organisatie en het in de ad hoc praktijk noodzakelijke frictiemanagement. Het frictiemanagement komt dan in perspectief te staan van de waarden en normen die ik in het begin van mijn betoog heb genoemd. Hoezeer Badaracco ook gelijk heeft en me als praktijkmens herkenning biedt, ik denk dat je toch anders met de botsing van verantwoordelijkheidsgebieden omgaat als deze inspiratie - zo u wilt die idealen - wordt (worden) verlaten.

7. Organisatieadvies en geldigheidsclaims

De wat uitgebreidere beschrijving van het domein van de organisatiekunde met behulp van de thema's strategische organisatieverandering, veranderekunde, 'mens en organisatie' en de vijf veranderekundige dilemma's was nodig om na te gaan of de verschillen in geldigheidsclaims relevant zijn voor onze beroepsuitoefening, de professionalisering en de wisselwerking tussen professie en wetenschap.

Belangrijk zijn daarbij het door Wilber gehanteerde onderscheid tussen observeren en interpreteren en dat tussen het individuele en collectieve niveau. Met daarbij het gegeven dat de daaruit voortvloeiende kwadranten in voortdurende wisselwerking tot elkaar staan.

Bij het koers zoeken zijn observatie en interpretatie onlosmakelijk met elkaar verbonden. De omgeving moet systematisch en grondig worden geobserveerd. 'Fact finding' vereist de discipline van het empirisch onderzoek; het is een rationeel analytisch proces dat ervoor moet zorgdragen dat het keuzeproces berust op of begrensd wordt door goede argumentatie en leidt tot de juiste maatschappelijke inbedding. Tegelijkertijd is het ook een intentioneel proces. Een proces van visieontwikkeling en het synchroniseren van percepties, opvattingen en waarden en normen. Een proces van gezamenlijke interpretatie (intersubjectief cultureel). Bij het koers zoeken gaan gedisciplineerde observatie (onderzoek) hand in hand met het zoeken naar gedeelde inspiratie, met als doel het leveren van toegevoegde waarde aan de samenleving (functionele inpassing).

De redelijk meetbare rationale criteria van het doel-denken worden aangevuld met criteria die meer interpretatie behoeven: de eerder genoemde begrippen 'is-denken' en 'wils-denken'. Ook het gestelde in figuur 4 Besturing van veranderingsprocessen leidt tot verbreding van het onderzoeksrepertoire en zeker tot het gebruik van meerdere geldigheidsclaims. Onderzoek naar bijvoorbeeld de vigerende organisatiecultuur is mogelijk door externe observatie, maar ook door interactieve en meer lerende aanpakken in de zin van synchronisatie van percepties en de daaruit voortvloeiende interpretatie. Het begrip 'participatieve observatie' is wat dit betreft een interessante combinatie. En/en-benaderingen zijn meestal het sterkst bij cultuuronderzoek.

Op het niveau van het individu zijn ook observeren en interpretatie ofwel objectieve waarneming en interactieve subjectiviteit van belang. De psycholoog-diagnosticus moet ervoor zorgdragen, dat zijn uitspraken over de geschiktheid van mensen 'waar' zijn op basis van valide diagnostische instrumenten met een hoge predictieve zekerheid. Om een persoon te helpen zijn weg te vinden in zijn verdere loopbaan (coach) of bij depressiviteit te helpen om een beter inzicht te krijgen in zijn drijfveren, is

interactie noodzakelijk (psychotherapeut): een meer narratieve benadering in de psychologie. Bij de zelfconfrontatiemethode van Hermans wordt er een goed geregisseerde interactie met jezelf geïntroduceerd. Hier is sprake van een systematische en integere interpretatie die leidt tot een zelfbeeld dat uiteraard subjectief is.

In de veranderkunde, het managen van fricties in de tijd en in belangen zien we bij de diverse veranderstrategieën verschillen in geldigheidsclaims. In de rationeel-analytische expertbenadering zal het observerend onderzoek dominant zijn. Overtuigen eist stevige onderbouwing. In een veranderingsstrategie die gebaseerd is op leren, kan het zo zijn dat het proces zich kenmerkt door een gezamenlijk rationeel-analytisch proces, maar als het ook gaat om cultuur en samenwerkingsrelaties krijgt het intersubjectieve de overhand. In de politieke arena worden de processen gekenmerkt door zowel inhoudelijke rationaliteit als intersubjectiviteit. Het zou interessant zijn om hier de geldigheidsclaims precies te inventariseren. Maar zeker is dat hier ook een mix van geldigheidsclaims aan de orde is.

Bij dit managen van fricties in de tijd komt weer het onderscheid tussen de onderzoeker en de interventionist naar voren. De onderzoeker heeft bij goede planning de tijd in de hand. De interventionist leeft onder tijdsdruk, afhankelijk van de agenda's van anderen of de druk die uitgaat van de urgentie van het oplossen van problemen. Het omgaan met de spanning tussen tijd en de kwaliteit van de gewenste interventie is een deel van zijn professionele bestaan en dat gaat gepaard met de spanning in de keuze van geldigheidsclaims.

Het is aan de onderzoeker om te bepalen welke onderzoeksmethode voor welke vraag de meest geschikte is of welke combinatie ervan. Het onderzoek op het niveau van het individu en de daarbij behorende geldigheidsclaims komen overeen met de zich professionaliserende adviseur. De 'reflective practitioner' en de uit het reflectieproces voortvloeiende praktijktheorie, zoals eerder in dit betoog gedefinieerd, vormen een duidelijk herkenbare combinatie van leren observeren en leren interpreteren. Observeren en interactief interpreteren van het functioneren van organisaties en de aard van de samenwerking van mensen en observeren en interpreteren van het eigen functioneren, plus de reflectie daarop in het eigen professionaliseringsproces.

Bij dit reflectieproces van de professional staan de vier kwadranten die Wilber hanteert in onderlinge samenhang centraal:

- het zoeken naar objectieve waarheid op individueel en collectief niveau, waarbij wordt uitgegaan van een empirische onderzoeksattitude;
- een waarachtige interactieve zoektocht naar de subjectieve 'waarheid' van personen;
- een interactieve zoektocht naar de gedeelde betekenisgeving en dus naar culturen van groepen en organisaties;

- het waarnemen en vaststellen van de effectiviteit van de organisatie en de bijdrage aan de samenleving (functionele inpassing of maatschappelijke legitimiteit).

Dit zijn opdrachten waar organisatieadviseurs bij hun reflectie op de professie niet omheen kunnen, willen zij komen tot de vorming van een praktijktheorie.

Diegenen die wetenschap uitsluitend associëren met het onderzoek naar het objectief waarneembare, moeten zich realiseren dat de wetenschappelijke bijdrage van dit type zich beperkt tot een nuttige, maar eenzijdige bijdrage aan de professie.

Diegenen die wetenschappelijke uitspraken willen baseren op meerdere in dit betoog gehanteerde geldigheidsclaims, zullen ervaren dat professie en wetenschap veel dichterbij elkaar staan dan vaak wordt aangenomen. Geldigheidsclaims zijn naar mijn mening verschillend, maar wel evenwaardig.

In het begin van dit betoog stelde ik twee vragen, namelijk: wat hebben wetenschap en advisering met elkaar gemeen en waarin verschillen ze?

En wat kan de adviseur hebben aan de kennisproductie van de wetenschap en de wetenschap aan de gesystematiseerde praktijkinzichten van de adviseur?

De laatste vraag heb ik voor een deel beantwoord na de inventarisatie van de adviesprocessen. Daarvan afgeleid heb ik vastgesteld dat beide terreinen veel baat kunnen hebben bij wederzijdse kennisbevruchting.

Om de antwoorden op de vragen verder uit te diepen, ga ik uit van het brede wetenschapsdomein zoals dat door Wilber (1997) zo mooi in schema is gezet en door andere wetenschappers in het wetenschapsfilosofisch debat is ontwikkeld.

Het is daarbij nuttig om bij de adviseur onderscheid te maken tussen de rol als deskundige en onderzoeker op het gebied van het koers zoeken en functioneren van organisaties en de rol als deskundige en interventionist op het terrein van veranderingsprocessen.

Ik volg bij de beantwoording van de vragen naar analogie de fasen van het maatschappelijk veranderingsproces van Albinski (1978, pag. 11 e.v.), maar dan geprojecteerd op verandering van organisaties. Ik maak zo veel mogelijk gebruik van zijn tekst, maar dan vertaald naar organisaties.

Het gaat om vier momenten in het proces van organisatieverandering:

1. het functioneren van de organisatie zoals dat op een bepaald moment is gerealiseerd.
2. hier is het begin van de bewustwording van de noodzaak tot verandering; de constatering is dat het feitelijk functioneren niet beantwoordt aan de ideale wijze van functioneren; er worden beperkingen, knelpunten en problemen signaleerd; met andere woorden het ideaal, de utopie, wordt ervaren en slechts aangeduid in negatieve termen;
3. van daaruit resulteren pogingen om beperkingen en knelpunten op te heffen; er wordt gezocht naar sterkere samenwerkingsverbanden, waarin het

- functioneren van mensen en organisaties beter tot zijn recht kan komen (de positieve formulering van de utopie);
4. het nieuwe, gewenste, gedroomde wordt in realiteit omgezet.

Hiermee is de cyclus gesloten en kan hij opnieuw beginnen. Deze opsomming suggereert een zekere chronologie, maar het zijn veeleer vier momenten, aanwezig in de voortdurende gerichtheid op de nog niet aanwezige, betere organisatie. Zij grijpen in elkaar en zij spelen tegelijkertijd een rol in de ontwikkeling van de organisatie.

“Het verkrijgen van inzicht in het functioneren van de organisatie dient zich op al deze momenten te richten. Hierbij moet nog worden opgemerkt, dat de wetenschapsbeoefening zich niet buiten de maatschappij afspeelt, maar dat zij tot de menselijke activiteiten behoort, die deel van dit proces uitmaken, daardoor worden meebepaald en het zelf ook mee bepalen. Zij heeft dus een functie in het historische proces.” (pag. 12). Tot zover Albinski.

In dit veranderingsproces is de adviseur in de fasen 1 en 2 de onderzoeker die op basis van deskundigheid over het functioneren onderzoek doet naar het functioneren van organisaties. Hij is dus enerzijds de diagnost die zich baseert op een organisatiekundig referentiekader, dat moet steunen op wetenschappelijke theorievorming, onderzoeksresultaten, modellen en instrumenten. Met andere woorden het gaat om de deskundigheid op de eerder genoemde gebieden: koers zoeken, organiseren en mens en organisatie.

Anderzijds is hij de onderzoeker die de beleving en betekenisgeving van leden van de organisatie inventariseert; de onderzoeker die zich ook richt op het subjectieve en de intersubjectieve belevingswereld.

Hierbij zal zeker sprake zijn van het aantreffen van belevingen en waarden over strategie en samenwerking die strijdig zijn, waarden die in conflict zijn.

Hier gaat de rol van de kritische onderzoeker die vanuit de wetenschap opgeleid en getraind is “in de systematiek in het denken (...), zodat verschillende partiële inzichten niet los van elkaar staan, maar geordend worden waardoor ze elkaar kunnen aanvullen en ondersteunen” (pag. 13, Albinski 1978) over in de rol van de interventionist.

De interventionist komt naar voren op het moment waarop hij wordt betrokken bij de keuzeprocessen in conflicterende opvattingen en waarden. Dit is een interessant dilemma: de interventionist is de deskundige op basis van kennis en ervaring en is bovendien partij, omdat zijn standpunten kunnen en vaak zullen afwijken van of conflicteren met die van andere bij het proces betrokken actoren. De spanning tussen de ik als deskundige die weet hoe het moet en daaraan invloed ontleent en de positie van de ik als ‘ik ben er ook maar eentje’ als actor in het intersubjectieve veld. Hij neemt deel aan het spel van beïnvloeden en vaststellen van de waardenhiërarchie ten behoeve van het keuzeproces.

Hier komt naast de grondhouding van de integere onderzoeker die ‘objectief’ streeft naar waarheid, de grondhouding van de waarachtigheid naar voren in de vorm van oprechtheid en betrouwbaarheid bij de benadering van subjectieve en intersubjectieve bevindingen en de systematische zorg daarvoor.

De interventionist moet zijn inspiratie zoeken in de waarden van de wetenschapbeoefenaar die “een kritische houding aanneemt, vooral tegenover zichzelf en zijn eigen inzichten; hij gelooft zichzelf (en anderen) niet; hij zoekt naar argumenten en bewijzen pro en contra” (Albinski 1978, pag. 13). Daarnaast zoekt hij inspiratie in de waarachtigheid van de bejegening van de bij het proces betrokken actoren, die mede op kennis en ervaring gebaseerd moet zijn.

Daarbij kan hij twee, al eerder genoemde posities innemen: die van de ‘sensemaker’ en die van de expert. Voor de ‘sensemaker’ staat centraal de zorg voor de regie van het communicatieproces op basis van de aandacht voor synchroniciteit van de tijd tussen koers bepalen, organiseren en leren.

Voor de positie van de expert geldt dat die voldoende ruimte biedt voor het inhoudelijke debat in de zoektocht naar argumentatie en bewijzen pro en contra.

In het spel om de vaststelling van de waardenhiërarchie, gekoppeld aan de machtsverschillen in organisaties bij het management van fricties, zal de adviseur zich laten leiden door het streven naar ‘objectiviteit’ op basis van zijn kennis van en ervaring met wat goed is voor het effectief functioneren van de organisatie en een zorgvuldige en verantwoorde machtstoepassing. Hij moet daarbij transparantie in de procesvoering aanbrengen en rekenschap kunnen afleggen over zijn oordelen en procesinrichting.

Ik hoop en denk dat ik de gestelde vragen heb beantwoord en heb aangetoond dat er tussen de professie van organisatie-adviseur, de professionalisering en het bedrijven van wetenschap een grote mate van verwevenheid bestaat.

Na deze verkenning wil ik mij tot slot richten op de diepgang van het proces van professionaliseren. Ik doe dat onder de titel professionalisering als een proces van zelfcreatie.

8. Professionalisering als zelfcreatie

In het begin van dit betoog heb ik gesproken over de verwevenheid van de persoonlijke opvattingen van de adviseur met het toepassen van concepten en methoden ten behoeve van het zoeken naar oplossingen voor problemen. Daaruit vloeit voort dat de adviseur (de 'reflective practitioner') bij het zoeken naar zijn praktijktheorie zowel bezig is met kennisvergaring als zelfreflectie. Het is een combinatie van twee definities van creativiteit. 'Creativity' is volgens T.S. Elliot 'a way of elegant stealing', terwijl De Bono 'creative thinking' als 'provocative self questioning' betitelt (De Bruijn 2005).

De logboeken van de deelnemers aan deze leergang getuigen van deze twee processen. De een wat meer van de eerste definitie, de ander wat meer van de tweede. Ook dit verhaal getuigt, hoop ik, van deze twee creatieve processen.

Mihaly Csikszentmihalyi (1999) onderscheidt drie categorieën creatieve mensen. Hij wijst er terecht op dat de term 'creativiteit' te algemeen is; er worden zeer verschillende definities gehanteerd. Hij maakt het volgende onderscheid (pag.35):

"Het eerste gebruik, dat we vaak aantreffen in het dagelijks taalgebruik, betreft mensen die uiting geven aan ongebruikelijke gedachten die interessant en inspirerend zijn - kortom, mensen die bijzonder intelligent lijken. Een causeur met een brede belangstelling en een snelle geest zou in deze zin creatief genoemd kunnen worden. Tenzij ze ook een blijvende, belangrijke bijdrage hebben geleverd, zal ik deze mensen niet creatief noemen, maar *briljant*.(,,,,)

De tweede manier waarop we de term kunnen gebruiken, is in een verwijzing naar mensen die de wereld op nieuwe en oorspronkelijke wijze ervaren. Dit zijn mensen met een veelal verfrissende visie en een uitstekend inzicht, die belangrijke ontdekkingen doen waarvan alleen zijzelf op de hoogte zijn. Dit soort mensen zal ik *persoonlijk creatief* noemen. (....) Maar gezien het subjectieve karakter van deze vorm van creativiteit is het moeilijk er iets zinnigs over te zeggen, hoe belangrijk deze creativiteit ook is voor de mensen die haar ervaren.

De derde en laatste toepassing van de term duidt op personen als Leonardo da Vinci, Edison, Picasso en Einstein, die belangrijke verschuivingen in onze cultuur hebben teweeggebracht. Zij zijn zonder meer de werkelijk *creatieve* mensen."

Ik zou bij de creativiteit van de 'reflective practitioner' de klemtoon willen leggen op de tweede beschrijving met de hoop dat het kan leiden tot bijdragen in het kader van de derde. De grote namen schrikken af, de definitie van creativiteit die Csikszentmihalyi (pag. 38 e.v.) hanteert, doet dat minder: "Creativiteit is elke daad, elk idee of elk product dat een bestaand gebied verandert of dat een bestaand gebied verandert in een nieuw. (.....) We hoeven bijvoorbeeld niet aan te nemen dat de creatieve mens noodzakelijk verschilt van de andere mensen. Anders gezegd: de eigenschap 'creatief' bepaalt niet of iemand daadwerkelijk creatief zal zijn. Wat telt, is de vraag of de noviteit

die hij produceert daadwerkelijk wordt opgenomen in het gebied. Dit kan het gevolg zijn van toeval, doorzettingsvermogen of timing. Omdat creativiteit bestaat uit de wisselwerking tussen gebied, veld en persoon kan de eigenschap 'creatief' de totstandkoming stimuleren van een noviteit die het gebied zal veranderen, maar zal ze nooit een toereikende of noodzakelijke voorwaarde daarvoor zijn."

Robert Fritz (1990) schrijft in "De weg van de minste weerstand" over de kunst van het creëren. Het creatieve proces van de 'reflective practitioner' kenmerkt zich door drie eigenschappen:

- dat wat ik wil zijn respectievelijk worden;
- de kennis van en bezinning op wat ik nu ben, wat me helpt en wat me tegenhoudt;
- de inspanning om te blijven creëren met momenten van inspiratie, maar ook tegen van alles in volhouden; kortom afzien.

Fritz schetst creëren als een proces van spanning tussen twee oriëntaties, namelijk dat wat je wilt scheppen. Je wilt iets doen ontstaan, het gecreëerde, de oriëntatie op het gewenste. En: inzicht in de structuren en de noodzakelijke wijzigingen om het te creëren doel te bereiken, de oriëntatie op het huidige werkelijkheidsbeeld.

De weg van de minste weerstand richt zich op de constatering dat de energie altijd de bedding van de aangeleerde grondstructuren in je leven zal volgen.

Dat betekent (pag. 25): "Het leidend beginsel dat uit deze drie begrippen naar voren komt, is dit: je kunt de structuren die aan je leven ten grondslag liggen, leren herkennen en veranderen zodat je kunt creëren wat je werkelijk wilt creëren."

Voor creativiteit is het nodig je te bezinnen op wat je helpt en wat je tegenhoudt in wat je nu bent en daar zo nodig verandering in aan brengen ten behoeve van het te creëren doel.

Csikszentmihalyi (1999) spreekt bij het typeren van het creatieve proces over 'flow' en vat die beweging samen in de volgende negen kenmerken (p. 122 – 125):

1. Men heeft constant een helder doel voor ogen.
2. Elke handeling wordt onmiddellijk gevolgd door feedback.
3. Er is evenwicht tussen uitdaging en vaardigheid.
4. Actie en bewustzijn zijn één.
5. Afleidingen worden uit het bewustzijn verbannen.
6. Er is geen angst voor falen.
7. Van zelfbewustzijn is geen sprake.
8. Het besef van de tijd raakt in de war.
9. De activiteit wordt een doel op zich.

In de opvatting van Csikszentmihalyi hebben flow en geluksmomenten veel met elkaar te maken. Ik wens u allen dus veel flow.

Veel schrijvers over dit thema wijzen op het belang van omgevingen waarin creatieve processen worden ondersteund. Ze benadrukken de noodzaak van een omgeving waar een surplus van aandacht beschikbaar is of plekken die een kruispunt zijn van culturen. Volgens Csikszentmihalyi komt creativiteit eerder voor op plaatsen waar nieuwe ideeën makkelijk worden gezien en begrepen. Creativiteit betreft bovendien het overschrijden van de grenzen tussen verschillende gebieden.

Om de kwaliteit van de beroepsuitoefening en de relaties met de wetenschap te koesteren, zijn deze ontmoetingsplaatsen noodzakelijk. Het zijn plaatsen ten behoeve van 'meeting and sharing of knowledges' met als doel professionalisering.

De PGO is voor mij de afgelopen zestien jaar zo'n plaats geweest en ik hoop dat dit zo zal blijven. De beroeps- en brancheverenigingen Ooa en ROA moeten het creëren van een platform voor ontmoetingen ook als uitgangspunt voor beleid blijven koesteren.

Ik kom aan het einde van dit betoog. Ik begon met een grapje en het gesprek tussen Narziss en Goldmund. Ik heb hard geoefend, mijn hele leven lang, en zal dat met mate blijven doen. Of ik het Concertgebouw gehaald heb, weet ik niet. Dat moeten anderen maar uitmaken.

Narziss en Goldmund zijn twee kanten van mijn leven geweest. Misschien hield Narziss Goldmund een beetje in de tang. Ik hoop dat de balans in de nabije toekomst wat anders komt te liggen.

Graag wil ik, voordat ik afsluit een woord van dank uitspreken.

De Vrije Universiteit en daarbinnen de faculteit FEWEB en de postgraduate opleiding Management Consultancy (PGO) wil ik bedanken voor de gelegenheid die me geboden is om deze opleidingsfunctie te mogen vervullen. Gelukkig kan ik na mijn afscheid als kerndocent nog in bescheiden mate een bijdrage blijven leveren.

De deelnemers aan de PGO wil ik bedanken voor de inzet en het door hen geboden weerwerk. Het tweerichtingsverkeer in deze werkplaats was inspirerend.

De collega's van de PGO, Joep Bolweg, Léon de Caluwé, Willem Mastenbroek en Pieter Klaas Jagersma bedank ik graag voor de constructieve samenwerking. Ik wens iedereen zulke collega's toe. We gaven elkaar de ruimte en op de juiste momenten vonden we de consensus.

Doede Keuning is de spin in het web van deze opleiding en Marjolein Roozeboom steunt hem en ons daarbij voorbeeldig. Doede is de noodzakelijke primus inter pares en is daarnaast een kritisch, maar constructieve promotor geweest.

GITP wil ik bedanken voor de ruimte die me is geboden om deze functie te kunnen vervullen en voor de steun bij dit afscheid.

Bij de voorbereiding van deze rede ben ik geadviseerd door:

- collega Jac Geurts, die je altijd dwingt de kern van het verhaal te zoeken: “Wat wil je nu eigenlijk vertellen?”
- collega Hubert Hermans die mij heeft rondgeleid in het domein van het ‘dialogical self’ en
- Olga Teunissen met haar bijdrage in de discussies over de tijd en de creativiteit en haar kritiek op mijn betoogtrant.

Bedankt voor jullie vriendschappelijke en rake commentaren.

Vooral wil ik mijn echtgenote en collega organisatie-adviseur bedanken voor de stimulerende rol die ze in de PDO/PGO jaren heeft vervuld. Al haar inspanningen voor dit afscheid zijn daar een duidelijke illustratie van.

Tot slot dank ik allen die dit afscheidscollege hebben willen bijwonen.

9. Literatuur

Albinski, M., "Onderzoek en actie. Over de relatie tussen sociaal-wetenschappelijk onderzoek en menselijk handelen", Van Gorcum, Assen/Amsterdam, 1978

Argyris, C., "On Organizational Learning", Blackwell Business, Cambridge, 1993

Badaracco, Joseph L., "Ethiek in het bedrijfsleven: kiezen tussen verantwoordelijkheden", Holland Management Review, afl. 32, pag. 84 – 94, 1992

De Bruyn, Malou, college PDOMC, december 2005

Cornelis, Arnold, "De vertraagde Tijd. Revanche van de Geest als Filosofie van de Toekomst", Stichting Essence, Middelburg, Amsterdam, Brussel, Keulen, 1999

Csikszentmihalyi, Mihaly, "Creativiteit. Over 'flow', schepping en ontdekking", Boom, Amsterdam, 1999

Devos, Rob, "De slaap van de rede. Over rationaliteit in wetenschap en samenleving", Acco, Leuven/Amersfoort, 1994

Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat, A.J.J.A. Maas, "Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie", Eburon, Delft, 1996

Fritz, Robert, "De weg van de minste weerstand. Over de kunst van het creëren", Ankh-Hermes b.v., Deventer, 1990

Hermans, H.J.M., J.G. Kempen, J.P. van Loon, "The dialogical self: Beyond individualism and rationalism, American Psychologist, january 1992

Hermans, H.J.M., "Dialoog en misverstand. Leven met de toenemende bevolking van onze innerlijke ruimte", Uitgeverij Nelissen, Soest, 2006

Hesse, Hermann, "Narziss en Goldmund", Atlas, Amsterdam, Antwerpen, 1930/2004

Kranendonk, Aad, "Over keizers en nachtegalen. Management van informatietechnologie", Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1993

Leeuw, A.C.J. de, "Bedrijfskundige Methodologie. Management van onderzoek", Van Gorcum, Assen, 1990

Leeuw, A.C.J. de, "Kennis voor besturing. Gebruik en ontwikkeling van bedrijfskundige kennis. Initiatief en lef met vraagtekens", Van Gorcum, Assen, 2006

Ments, S. van, "From the native's point of view", in: Van den Oever, Jeroen, Miel Otto, (redactie) "Organisatiediagnostiek. Betekenisgeven aan gedrag in organisaties", Professioneel adviseren, Management Consultant, Kluwer, Deventer, 2002

Morton, Adam, "A Guide through the Theory of Knowledge" (Third Edition), Blackwell Publishing, Oxford, 2003

Noorderhaven, N., "Strategic Decision Making", Addison Wesley Publishing Company, Wokingham, 1995

Van den Oever, Jeroen, Miel Otto, (redactie) "Organisatiediagnostiek. Betekenisgeven aan gedrag in organisaties", Professioneel adviseren, Management Consultant, Kluwer, Deventer, 2002

Oss, Leike van, Onderzoeksvoorstel 2000

Otto, M.M., "Adviseur in de overheid. Alice in Wonderland?", Van Gorcum, Assen, 1992

Otto, M.M. "Strategisch veranderen in politiek bestuurd organisaties. Politieke pragmatiek en bestuurlijke reflectie", Van Gorcum 2000

Pasmore, W.A., M. R. Fagans, "Participation, individual development and organizational change. A review and synthesis", Journal of Management, nr. 2, 1999

Schön, Donald A., "The reflective practitioner: how professionals think in action", Basic Books, New York, 1983

Schön, Donald A., "Reflecteren in handelen: zoeken naar een andere epistemologie van de professionele praktijk", reader bij seminar van Donald Schön van 24- 25 september 1999

Vries, F., "Ken Wilber. Denken als passie", Lemniscaat b.v., Rotterdam, 2004

Weick, Karl E., "Sensemaking in Organizations", Foundations for Organizational Science, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1995

Weick, Karl E., R.E. Quinn, "Organizational Change and Development", Annual Review Psychologie, 1999

Weinberg, Gerald M., "The Secrets of Consulting. A Guide to Giving & Getting Advice Succesfully", Dorset House Publishing, New York, 1985

Wesseling, H.W.M., M.M. Otto, "Rationaliteiten van politiek bestuur. De case Zwijndrecht. Een zoektocht naar democratie, strategie en organisatie", Van Gorcum, Assen, 1997

Wheatley, Margaret J., "Leiderschap en de nieuwe fysica. Lessen voor managers uit de ordening van het universum", Business Bibliotheek, Amsterdam, 1998

Wilber, Ken, "Een beknopte geschiedenis van alles", Lemniscaat b.v., Rotterdam, 1997