

Lerend Organiseren

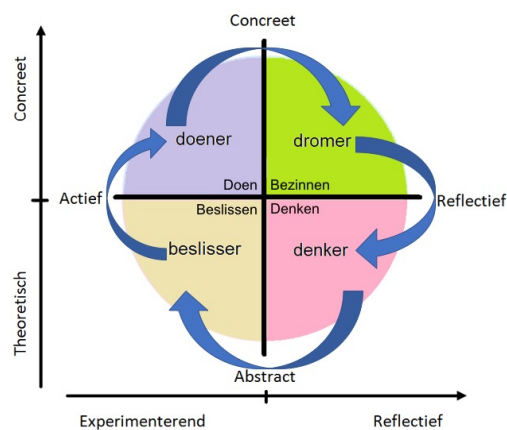
André Wierdsma
Joop Swieringa

- De uitdaging voor manager en organisatiekundigen is organisaties te ontwikkelen die veranderingen kunnen integreren, maar vooral het vermogen hebben om dat als vanzelfsprekend te blijven doen.
 - Organisaties die hun processen willen en durven laten sturen door de vraag, door hun klanten.
 - Organisaties waarin professionals graag willen werken omdat ze de ruimte krijgen hun vak uit te oefenen.
 - Organisaties waarin doen en denken zich voortdurend afwisselen.
 - Organisaties waarin mensen kennis creëren door met elkaar kennis te maken en deze gebruiken om met elkaar aan het werk te gaan.
 - Organisaties waarin mensen zelfsturend zijn en de autonomie hebben hun eigenheid te ontwikkelen. Een autonomie die wordt begrensd door de verantwoordelijkheid die men heeft voor de relatie met wie men samenwerkt en kennis maakt.
 - Organisaties die wendbaar en veerkrachtig zijn en snel inspelen op zich wijzigende omstandigheden.
- Eén van de meest kritische kenmerken van succesvolle organisaties zal juist de snelheid zijn waarmee organisaties de praktijk van samenwerking tussen mensen zullen weten te veranderen.
- Het veranderen van een organisatie door reorganiseren kent diverse paradoxen:
 - De aanpak roept weestand op, terwijl hij juist bedoeld was om deze te voorkomen.
 - Structuur is juist één van de stabiele elementen van een organisatie, door de helderheid die zij geeft over afbakening van rollen en verantwoordelijkheden. Helderheid over je “plek” in de organisatie biedt veiligheid en ruimte om te experimenteren. Door de structuur te veranderen, creëer je een onveilig klimaat om te leren en te veranderen. Structuur waarborgt de continuïteit.
 - Reorganiseren is niet gericht op het vergroten van de wil en het vermogen om te veranderen, maar op het verlangen om zo snel mogelijk weer stabiliteit te realiseren.
- Reorganisaties die bedoeld zijn om klantgerichtheid, flexibiliteit, innovatie, zelfsturing, ondernemersgeest te stimuleren, lerende organisaties dus, falen bijna allemaal doordat ze zijn vormgegeven als *belerende* processen. De medewerkers worden opgeroepen tot lerend gedrag, terwijl de bringers van deze boodschap zelf *beleren*. Deze inconsistentie tast de geloofwaardigheid van het veranderingsproces en de intenties van de leiding aan. Beel en geluid lopen als het ware niet gelijk. Zij leidt tot aarzelingen bij betrokkenen over hun inzet voor het veranderingsproces. Waarom zou je het risico nemen lerend te gaan werken als de directie zelf voor de *belerende* aanpak kiest? Ten onrechte interpreteert de leiding deze aarzeling als weerstand tegen veranderen. Zij is echter vooral het gevolg van de gehanteerde strategie. Weerstand kan ook betekenen: “we zijn het er niet mee eens” of “we begrijpen het niet”. In beide gevallen is dialoog de aangewezen weg. Kortom: met een *belerende* veranderingsstrategie kan geen *lerende* organisatie gerealiseerd worden.
- Onder het leren van organisaties verstaan we het voortdurend bewust verbeteren en vernieuwen van het gezamenlijke handelen: van de manieren van werken, samenwerken en beslissen. Leren is gezamenlijke gedragsverandering. Dat collectieve leren is een cyclisch proces. Organisaties leren door gezamenlijk problemen onder ogen te zien, de oorzaken ervan te onderzoeken, nieuwe aanpakken te bedenken en uit te proberen, waarna de cyclus opnieuw kan beginnen. Doen -> bezinnen -> denken -> beslissen.

- De kern van de cyclus is de koppeling tussen denken, doen en beslissen. Zij die denken zijn ook degenen die doen en beslissen. Door de scheiding van de elementen van de cyclus, en met name tussen denken en doen, zitten bureaucratieën zo in elkaar dat ze niet kunnen en willen leren, niet hoeven en durven leren:
 - Ze kunnen niet leren:
 - In bureaucratieën zijn de drie partijen – beslissers, denkers en doeners – wederzijds van elkaar afhankelijk en in zekere zin tot elkaar veroordeeld. Bureaucratieën worden daardoor “overtuigorganisaties”: *belerende* organisaties. In de manier waarop men elkaar benadert, wordt steeds heel subtiel de ongelijkwaardigheid benadrukt.
 - Ze hoeven niet te leren:
 - De taken in bureaucratieën zijn zo verdeeld en gestandaardiseerd dat de noodzaak tot taakgerichte samenwerking tot een minimum is gereduceerd en daarmee ook de noodzaak om in interpersoonlijke interactie van en met elkaar te leren.
 - Ze durven niet te leren:
 - Eén van de basisprincipes die aan dit soort organisaties ten grondslag liggen, is dat handelen in een organisatie rationeel en logisch moet zijn. Dit principe ontnemt (veel) mensen de durf om te leren. Menselijk gedrag wordt nou eenmaal niet alleen geleid door rede, maar ook door emotie. Gedrag is dus niet alleen logisch en rationeel, maar het is echter bijna taboe om dat toe te geven.
 - Ze willen niet leren:
 - Een essentiële voorwaarde voor leren is dat men fouten mag maken. Situaties waarin geleed moet worden, zijn per definitie riskant doordat de nieuwe omstandigheden niet bekend zijn en voor verrassingen kunnen zorgen. Initiatief, iets nieuws proberen leidt zo goed als zeker tot fouten; al doende leert men en de fouten zijn leerervaringen die de effectiviteit kunnen vergroten. In bureaucratieën is alles erop gericht om fouten te voorkomen. Fouten zijn storingen. In bureaucratieën worden fouten vaak beter onthouden dan succesvolle initiatieven. Fouten zijn aanleiding om door verfijning van regelgeving de zaken nog beter te beheersen. Fouten worden aangegrepen om door middel van het zoeken naar een “zwarte piet” de waarde van regels en procedures te onderstrepen.
- Een organisatie is zowel een constructie als een systeem. Organisaties worden ontwikkeld door onderlinge interactie van mensen en door uitwisseling van beelden en betekenissen. Tegelijkertijd echter bewerkstelligen mechanismen op sociaal niveau dat de aldus ontstane constructie een eigen leven gaat leiden en zich in meerdere of mindere mate onttrekt aan de directe invloed van de individuele leden. Het wordt een systeem dat los komt te staan van de mensen die het in eerste instantie hebben gecreëerd.
- Eén van de oorzaken van de discrepanties tussen en misverstanden over gewenst en feitelijk organisatiegedrag is dat de beelden die mensen over hun organisatie hebben en de betekenissen die e geven aan regels, inzichten en principes altijd incompleet en niet zelden verschillend zijn.
- Veel mensen hebben, juist als er misverstanden zijn, de neiging te fantaseren over de betekenissen die ze denken dat anderen eraan geven. Als het resultaat van een organisatiedoorlichting luidt dat er veel schort aan de onderlinge communicatie – en in vrijwel elk onderzoek is dat de conclusie – dan is de bron van die gebrekkige communicatie bijna altijd onenigheid over de betekenissen.

- Willen regels en achterliggende inzichten en principes leiden tot collectief gedrag dat is afgestemd, dan zullen de betrokkenen dus onderling moeten uitwisselen welke betekenis iedereen eraan geeft. Ze moeten het met elkaar eens worden over een gedeelde betekenis; voldoende gedeeld om samen aan de slag te kunnen gaan. Dat geldt des te meer als mensen ook met elkaar de regels moeten aanpassen en veranderen. Hoe meer dat het geval is, des te meer wordt organiseren een kwestie van het creëren van gedeelde betekenissen.
- Het verschil tussen managen en leidinggeven:
 - Managen is het activeren van het gewenste gedrag door het ontwikkelen van een effectieve, instrumentele organisatie: missie, strategie, cultuur en systemen. De sturing van het organisatiegedrag gebeurt *indirect*.
 - Leidinggeven is het activeren van het gewenste gedrag in rechtstreekse interactie met de mensen: door hen te instrueren, overtuigen, begeleiden, adviseren, motiveren en inspireren. De sturing is *direct*. Daarnaast is leidinggeven in een lerende organisatie ook het activeren van en zo nodig interveniëren in processen van samenwerken.
- Klassieke organisatie indeling:
 - *Missie*: de kernopdracht of bestaansreden van een organisatie.
 - *Strategie*: de wegen waarlangs de organisatie deze missie probeert te verwezenlijken.
 - *Structuur*: de verdeling en groepering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden; structuur bepaalt de posities van de leden en de relaties tussen de leden van de organisatie.
 - *Systemen*: de voorschriften en afspraken over de wijze waarop processen (informatie-, communicatie- en besluitvormingsprocessen) en stromen (geld- en goederenstromen) moeten verlopen.
 - *Cultuur*: het geheel van gedeelde opvattingen, waarden en normen van de leden van de organisatie.
- Als het gaat om lerend organiseren is het niet zozeer relevant wat nu precies missie, strategie, structuur, systemen en cultuur zijn, maar wat ze bewerkstelligen. Welnu, ze reguleren organisatiegedrag. Ze geven aan, beschrijven, bepalen, schrijven voor of dicteren welk organisatiegedrag gewenst is. Welke van de werkwoorden het meest in aanmerking komen, hangt af van het soort organisatie en het beeld dat men ervan heeft.
- Bij het veranderen van organisatiegedrag is een andere reeks begrippen duidelijker: *regels, inzichten, principes*:
 - Het minimale dat nodig is om te kunnen spreken van een organisatie is een aantal *regels*. Regels geven aan hoe de organisatieleden zich moeten gedragen.
 - Aan deze regels liggen *inzichten* ten grondslag. De functie van deze inzichten is het (kunnen) verklaren en begrijpen van bestaande regels en het (kunnen) ontwikkelen van adequate nieuwe regels. Hierbij draait het om wat juist is en wat onjuist (waarheden), wat logisch is. Inzichten geven antwoord op het waarom van de regels.
 - *Principes* zijn de uitgangspunten, beginselen en veronderstellingen over wat voor soort bedrijf we willen zijn en hoe we met elkaar willen omgaan. Principes constitueren het eigene van het bedrijf: de identiteit van de organisatie in institutionele zin. Het is wat sommigen de ideologie noemen; anderen noemen juist dit de cultuur van de organisatie en velen spreken over de basiswaarden. Hierbij draait het om wat goed of slecht is (waarden), wat vanzelfsprekend is. Principes geven antwoord op het waartoe van de inzichten en regels.
- Samengevat: een organisatie bestaat uit een samenstel van regels, inzichten en principes. Hierbij formuleren de regels wat we moeten en mogen, de inzichten wat we weten en begrijpen en de principes wat we willen of zijn.

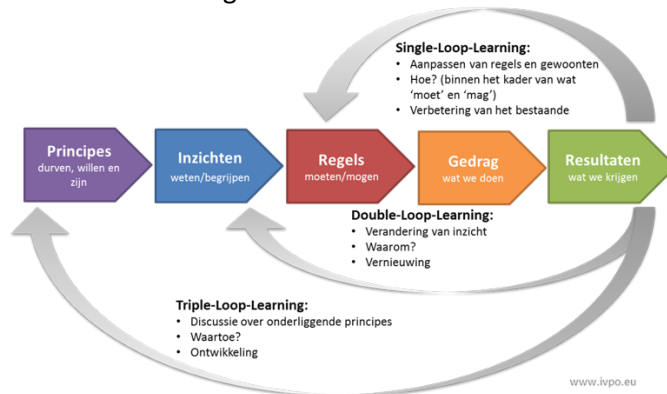
- Het veranderen van een organisatie is het veranderen van het organisatiegedrag. Mensen dingen anders of andere dingen laten doen. Dit is een *collectief* leerproces.
- Drie niveaus van collectief leren:
 - Enkelslag: het verbeteren van de regels.
 - Dubbelslag: het vernieuwen van inzichten.
 - Drielslag: de missie en de identiteit van de organisatie te discussie stellen.
- Maatregelkennis stimuleert actoren die elk een andere waarheid kennen om toch samen te handelen. Maatregelkennis heeft kwaliteit als zij overtuigingskracht en nieuwe mogelijkheden aanreikt om tot nieuwe perspectieven te komen: kortom *generatief* is.
- Het leren van ervaringskennis is een cyclisch proces van doen->bezinnen->denken->beslissen. Schematisch weergegeven in de leercyclus van Kolb:



- Kennisoverdracht:
 - *Socialiseren*: dit is een onbewuste manier van overdragen die loopt via imiteren, belonen en straffen. Ze leidt tot gezamenlijke impliciete kennis.
 - *Externaliseren*: het bewust en expliciet formuleren van deze kennis in begrippen, analogieën en metaforen die ook voor anderen te vatten zijn. De impliciete, persoonsgebonden kennis wordt expliciete, persoonsvrije informatie.
 - *Combineren*: de expliciete informatie wordt vergeleken, aangevuld en gecombineerd met andere expliciete informatie: zo ontstaan concepten en modellen.
 - *Internaliseren*: het zelf weer een eigen betekenis geven aan en het in eigen handelen inpassen van deze expliciete kennis. Deze overdrachtsprocessen gaan dus gepaard met bewust worden, toetsen, toevoegen en betekenis geven, waardoor het niet alleen processen van overdracht en overname zijn, maar er tijdens het overdragen en overnemen ook weer nieuwe kennis wordt gecreëerd.

Kennisoverdrachtprocessen zijn processen van betekenisuitwisseling. Interactie leidt tot kenniscreatieprocessen: *kennismaken* met elkaar leidt tot *het maken van kennis*.
- Individueel leren is een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor het gezamenlijk leren. Het individuele gedrag wordt beïnvloed door dat van de groep of organisatie. Van collectief leren is pas sprake als een gedragsverandering van het ene individu effect heeft op het gedrag van andere individuen. Kortom, er moet sprake zijn van *wederzijdse* gedragsverandering, dus van op elkaar afgestemd handelen: collectief leren.
- Bij verandering van organisatiegedrag worden op z'n minst bestaande regels veranderd of nieuwe regels ontwikkeld. Het gaat daarbij niet alleen om regels in objectieve zin, maar om de interpretatie die men eraan geeft en de beelden die men ervan heeft.

- Collectieve leerslagen:



- Collectief enkelslag leren noemen we *verbeteren*. Verbeteren betreft slechts de regels. Er worden oplossingen gezocht binnen de bestaande inzichten en principes.
- Collectief dubbelslag leren noemen we *vernieuwen*. Het vernieuwen van de inzichten binnen de bestaande principes.
- Collectief drieslag leren noemen we *ontwikkelen*. Het is het ontwikkelen van nieuwe principes, waarmee de organisatie kan overgaan naar een volgende fase.
- Het hoogste inzicht dat een organisatie zou moeten kunnen bereiken is: leren te leren. Leren wanneer het tijd wordt om weer te gaan leren.

Leerslag	Domein van leren	Categorie van leren	Resultaat van leren
Enkelslag	Regels	Moeten/ Mogen	Verbetering
	+	+	
Dubbelslag	Inzichten	Weten/ Begrijpen	Vernieuwing
	+	+	
Drieslag	Principes	Willen/ Zijn	Ontwikkeling

- De kwaliteit van een lerende organisatie wordt in hoge mate bepaald door hoe goed de mensen durven te reflecteren op het bestaande en niet bang zijn het gesprek met elkaar aan te gaan.
- Hoe lerend een sociaal systeem is hangt af van hoe goed de mensen in staat zijn om enerzijds trouw te zijn aan hun eigen opvattingen en anderzijds in verbinding met anderen te blijven. Verbinding met anderen vergt de bereidheid om loyaal te zijn aan afgesproken regels, inzichten en principes die het onderlinge gedrag regelen. Een sociaal systeem is lerend als het in staat is zijn regels, inzichten en principes ter discussie te stellen en waar nodig te veranderen.
- Bij lerende organisaties gaat het niet om de vraag wat een goede ordening van mensen is, maar wat goed organiseren is. Centraal staat het proces van het ordenen van activiteiten; de stroomlijning van het werkproces. Het is een manier van organiseren die we transactioneel organiseren noemen. Het begint bij de klant. Organiseren is gericht op het creëren van toegevoegde waarde in de transactie met de klant.
- De klant geeft door zijn waardering voor de transactie terugkoppeling aan de leverancier. De kwaliteit van de terugkoppeling, de feedback, is echter in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van de relatie met de klant. De gevoeligheid voor de terugkoppeling vormt de

stimulans voor het leren. De waardering van de klant vormt daardoor de motor voor het leren in een lerende organisatie. De klant als leermeester.

- De professional of vakman is iemand die vanuit intrinsieke motivatie de behoefte heeft het steeds beter te willen doen. Beter te worden in zijn vak door te leren van de toepassing ervan in de praktijk. Bereidheid te reflecteren op eigen effectiviteit is de kern; “reflective practitioner”.
- Nieuwe organisaties, willen ze aantrekkelijk blijven voor de komende generaties werknemers, zullen gebouwd moeten zijn op een mensbeeld waarbij hun mensen zichzelf en elkaar als volwassen individuen beschouwen, als mensen die graag willen werken, willen presteren en verantwoordelijkheid willen dragen. Organisaties die lerend willen zijn zien de twee fundamentele vermogens van mensen - het vermogen tot zelfsturing en het vermogen om nieuwe dingen te doen - als de meest waardevolle bronnen voor het ontwikkelen van een succes.
- In organisaties willen mensen trots zijn op de bijdrage die ze leveren. Ze willen voor mensen die psychologisch voor hen van belang zijn (collega's en klanten), toegevoegde waarde creëren. Ze hebben behoefte aan de bevestiging van anderen. Ze willen betekenisvol zijn voor anderen: ze zoeken erkenning voor wat ze doen en wie ze zijn.
- Het grootste gevaar van een lerende organisatie is, dat er zonder kompas van alles en nog wat wordt aangepakt. Lerende organisaties waken hiervoor door te weten wat voor bedrijf ze willen zijn, waarvoor ze willen staan, wat ze als hun kernopdracht zien en voor wie ze het doen en wat ze willen bereiken. Kortom, helderheid over hun identiteit, missie en ambitie. Dit geldt zowel voor de organisatie als geheel als voor de delen: divisies, afdelingen, teams. Identiteit, missie en ambitie zijn het kompas van het leerproces.
- Leren vereist terugkoppeling: feedback. Uit de terugkoppeling kunnen degenen die leren aflezen of ze op de goede weg zijn. Zonder terugkoppeling stopt het leren.
- In lerende organisaties komt de belangrijkste feedback van degenen voor wie ze werken: hun klanten.
- Alleen mensen, individuen, leren en zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen leren. Maar het leren van een organisatie is het lerend veranderen van de gezamenlijke manier van doen. Nieuw organisatie gedrag wordt al werkende met elkaar en van elkaar geleerd. Het is een collectief leerproces.
- Multidimensionale teams; teams met een goede mix van:
 - *Bekwaamheden*: kennis en vaardigheden, bepalend voor wat een team kan.
 - *Betrokkenheid*: de emotionele binding met een probleem die bepaalt wat een team wil en durft.
 - *Rollen*: die de verantwoordelijkheid bepalen waarvoor een team staat.

Het zijn teams waarin de interne variëteit voldoende is om de externe variëteit te kunnen opvangen.

- In het algemeen kun je zeggen, dat naar mate leren verschuift van regels, via inzichten naar principes er een steeds hogere relationele kwaliteit wordt gevraagd. Of omgekeerd: hoe lager de kwaliteit is, des te meer neemt de kans toe op dominant gedrag en een toename van processen van disciplineren en uitsluiting die het leren van handelen belemmeren.
- Als je met klanten langdurige relaties wilt op basis van respect en creatie van waarde, dan lukt dit gemakkelijker als de medewerkers in de organisatie leren respectvol met elkaar om te gaan en bereid zijn te leren van elkaar.
- Het meest essentiële kenmerk van een lerende organisatie is het vermogen om te “leren te leren”: het kunnen reflecteren op de wijze waarop men leert en de mate van bereidheid om te leren. Anders gezegd betekent dit in staat te zijn te reflecteren op de kwaliteit van de organisatie als sociaal systeem.

- Lerende organisaties worden opgebouwd van onderop. De primaire kern zijn de vakmensen of professionals. Elke eenheid is een deel van een groter geheel. De uitdaging is elk van die eenheden voldoende autonomie te geven om flexibel en op alle niveaus te kunnen inspelen op vragen die uit de omgeving op hun afkomen. Tegelijkertijd moet de autonomie begrensd worden om de samenhang en de identiteit van de organisatie als geheel te borgen. De kern van de organiseeruitdaging is het tegelijkertijd geven én begrenzen van autonomie.
- Op het niveau van het geheel zijn dialoogplatformen nodig waar de autonomie van de delen wordt vastgesteld en de samenhang van het geheel wordt waargemaakt. Dit waarmaken bestaat uit twee componenten. Ten eerste moeten er spelregels worden afgesproken zodat het gedrag van de organisatieleden (de delen) gecoördineerd kan worden. Ten tweede moeten de spelregels steeds in het handelen worden toegepast én geïnterpreteerd. Interpretatie is nodig als in een specifieke omstandigheid de toepassing van “de letter” van de regel strijdig lijkt met “de geest” van de afgesproken regels. Mogelijk moeten de spelregels worden herzien.
- Op het hogere niveau worden de condities gecreëerd voor de interactie en samenwerking tussen de delen op het niveau daaronder, waar opnieuw condities worden geschapen voor het direct onderliggend niveau, enzovoort. De ordening lijkt op het beeld van de Matroesjka: de Russische pop die steeds weer een kleiner poppetje omvat. De tekening op de Matroesjka poppetjes verbeeldt dan de managementfuncties die de poppetjes van verschillende grootte verbinden.
- In een lerende organisatie gaat het erom dat zoveel mogelijk de delen *zelf* onderling de coördinatie regelen. Dat kan alleen als de delen voldoende beslissingsruimte hebben om in onderling overleg bij te sturen op het niveau van het geheel. Het vraagt dat de eenheden de belangen van het deel steeds afwegen in relatie met de belangen van het geheel.
- Op het niveau van het geheel vinden twee soorten gesprekken plaats: het met elkaar bespreken van de samenwerking *binnen* de afgesproken spelregels, maar ook werken *aan* de herziening van de spelregels.
- Autonomie van de organisatieonderdelen is een *vereiste*. Het zijn namelijk de delen die de ruimte en de mogelijkheden moeten hebben om de variëteit op te vangen. Inhoudelijke instructie en controle door het management is een onnodige beperking van de mogelijkheden van de professionals om zelf de variëteit op te vangen. Het leidt tot onderbenutting van hun professionaliteit. Dit vraagt van managers te vertrouwen in de expertise van de professionals. Het vraagt van de professionals de bereidheid om zich in te zetten vanuit verantwoordelijkheid voor de strategie van het geheel.
- De bijdrage van management ligt in het bewaken van de balans tussen het geheel en de delen, tussen autonomie en afhankelijkheid. In het creëren van een context die het de professionals mogelijk maakt om onderling zelfsturend te beslissen. In het maken van afspraken over speelruimte en de grenzen van de zelfsturing.
- In het perspectief van lerend organiseren bestaan de activiteiten van management uit het creëren van de condities die het primaire proces mogelijk maken.
- Intensiteit van verandering in organisaties:



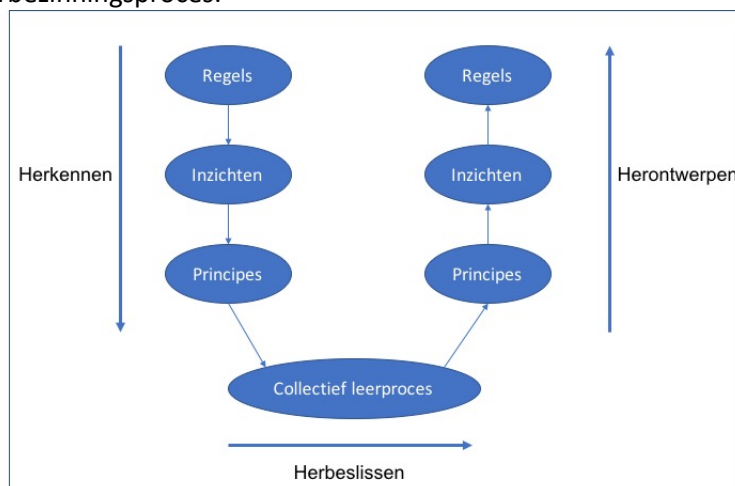
- Het beeld van nieuwe organisaties is: het netwerk.
- Een netwerk is een knooppunt van mensen die met elkaar willen werken en daarvoor betekenisvolle relaties met elkaar aangaan.
- De bedrading van het netwerk bestaat uit Tijdelijk Werkbare Overeenstemmingen tussen mensen.
- Het kenmerkende van een lerende organisatie is dat het *van* en *met* elkaar willen leren een vast onderdeel is van deze overeenstemming.
- Leren is een collectief leerproces, waarvan de richting wordt bepaald door wat de betrokkenen willen zijn: identiteit, missie en ambitie. De feedback die ze van hun klanten krijgen houdt hen op koers.
- De kunst is de organisatie zodanig op te knippen in autonome delen, dat maximaal gebruikt kan worden gemaakt van de zelfsturing en het vakmanschap van de individuen. En tegelijkertijd maximaal gebruik kan worden gemaakt van de bijdragen van de andere delen waarmee wordt samengewerkt.
- De kunst van het organiseren en managen van lerende organisaties is het zodanig verdelen en verbinden van delen, dat er een lerend geheel ontstaat op het niveau van de delen én het geheel.
- Lerend organiseren vraagt ook dat mogelijkheden voor vernieuwing worden afgewogen ten opzichte van het bestaande vanuit de ontwikkeling van de identiteit.
- In een lerende organisatie ontstaat de identiteit uit de reeks gemaakte afwegingen tussen bestaande competenties en nieuwe mogelijkheden. Identiteit is zowel *bedding voor* de afwegingen als het *resultaat* van die afwegingen.
- Reorganiseren is de manier van veranderen die past bij bureaucratieën. In de eerste plaats is het, door het scheiden van denken en doen, een belerend proces, dat daarom weer een belerende organisatie oplevert. In de tweede plaats is het een overgang van orde en stabiliteit naar een nieuwe toestand van orde en stabiliteit: een nieuwe bureaucratie.
- Tegenover het belerende reorganiseren staat co-creëren, een lerende veranderingsstrategie. Een strategie die past bij de overgang van een belerende naar een lerende organisatie. Co-creëren is een proces van gezamenlijke betekenisgeving. Het is een opeenvolging van cyclische processen van doen, bezinnen, denken, beslissen en weer doen. Degenen die de verandering initiëren maken zelf deel uit van het veranderingsproces. Alle betrokkenen zijn tegelijkertijd observator en deelnemer. In interactie ontstaat en verandert betekenis.

	Reorganiseren (reizen)	Co-creëren (trekken)
Doel	Nieuw evenwicht	Blijvende ontwikkeling
Aangrijpingspunt	Structuur/systemen	Gedrag/cultuur
De motor	De top	De klant
Strategie	Blauwdruk	Richting en bandbreedte
Aanpak	Organisatiebreed	Sneeuwbalsgewijs
Sturing door	Macht/regel	Markt/klant
Communicatie	Management	Voorbeeld van leiders Aanstekelijke initiatieven
Sturing van	Inhoud	Proces

- De functie van een missie is te zorgen dat je niet te ver van je koers afdwaalt: richting houdt. Juist bij trekken is het nodig om op gezette tijden en kritische momenten aan elkaar te herbevestigen of met elkaar opnieuw vast te stellen waartoe we aan het trekken zijn.
- Bij reorganiseren in de veronderstelling dat je gedragsverandering moet afdwingen, door eerst de structuur, en alles wat daarbij hoort, te veranderen. Reorganisaties gaan vergezeld van een “stappenplan” met als laatste stap van de eerste denkfase: het “implementeren” van de nieuwe structuur, het doen werken van de blauwdruk. Het zijn allemaal “doe-stappen”,

bedacht in de denkfase. Ze zijn dus *vooraf* bekend, vaak nog inclusief de voor elke stap uitgetrokken tijd. Een verandering wordt “uitgerold”.

- Bij co-creatie wordt slechts één of worden enkele stappen vooruit gepland. De bevindingen tijdens en de uitkomsten van de eerste stap zijn medebepalend voor wat en hoe de volgende stap zal zijn. Elke stap is een “beslis-doe-bezin-denk-stap”. Bij co-creëren gaat de discussie vooral over het gewenste gedrag: wie moeten wanneer wat anders gaan doen? Wat kunnen we leren van de afgelopen periode? Welke bijstellingen lijken verstandig gezien de ambitie en mogelijkheden?
- Elke organisatieverandering vereist leiding. Bij reorganiseren ontleent de leiding haar beslissingen aan de blauwdruk, het draaiboek met het stappenplan. Anders gezegd: de leiding stuurt op inhoud: wat en hoe. Bij co-creëren stuurt de leiding op basis van gedeelde missie en ambities en stuurt vooral het proces van onderlinge interactie en besluitvorming. Veranderen wordt dan het “*continueren van identiteit in zich wijzigende omstandigheden*”.
- Reorganisaties worden aangedreven door vooral de macht van het management.
- Bij co-creëren zijn vooral de vraag en het oordeel van de klanten de motor van de verandering.
- Het meest essentiële verschil zit echter in wat men met de verandering wil bereiken. Wil men toe naar een nieuwe situatie van evenwicht en is veranderen een tijdelijk overgangsproces, of wil men toe naar een situatie van blijvende ontwikkeling? Gaat het om de bestemming of gaat het om de reis?
- Wie een organisatie wil veranderen, moet de verandering aanpakken conform de regels, inzichten en principes die gelden in de gewenste organisatie.
- Ook de leiding is onderdeel van het collectieve leerproces. Het vraagt een intensieve herbezinning van de leiding over haar rol en toegevoegde waarde. Het is een verschuiving van “beter” weten naar “anders” weten, van het nemen van beslissingen naar het organiseren van besluitvorming.
- De kernbegrippen voor co-creëren zijn: verbinden en vertrouwen.
- Het werken met Tijdelijk Werkbare Overeenstemmingen maakt het gemakkelijker om handelen en reflecteren af te wisselen en uitgangspunten bij te stellen in functie van te hanteren interne en externe variëteit. Dat vraagt van de betrokkenen de bereidheid hun eigen werkelijkheidsdefinitie niet als de enige te zien en nieuwsgierig te zijn naar de overwegingen van anderen. Daarnaast zijn betrokkenen doordrongen van het besef dat ze elkaar nodig hebben om samen de creatie van toegevoegde waarde van de organisatie waar te kunnen maken. Ten derde is er de bereidheid nodig om op gelijkwaardige basis met elkaar te overleggen en de vereiste tijd en energie op te brengen voor dit zorgvuldige proces van verkenning van standpunten.
- Herbezinningsproces:



- Communicatiestoornis: de zender verplaatst zich *teveel* in de ontvanger en de ontvanger verplaatst zich *te weinig* in de zender.
- Veel mensen denken bij communicatie in lineaire oorzaak-en-gevolgrelaties en verklaren eigen gedrag als een reactie op wat anderen doen. Zij hebben daarbij niet in de gaten dat die anderen reageren op wat ze eerder zelf hebben gedaan: circulaire causaliteit.
- In het organiseren gaat het om de organisatie: zorg voor het geheel dat de deken omvat. De waarde van de leider is de bijdrage aan het geheel: dienen. Leiders zijn dienstbaar aan de organisatie als ze en infrastructuur creëren van begrensde autonomie en processen van dialoog faciliteren en richten. Leiders zijn dienstbaar aan het geheel als een netwerk van delen met verschillende belanghebbenden. Ze richten zich op samenhang, effectiviteit en de duurzame vitaliteit van de organisatie. De effectiviteit van de leider is dan een afgeleide van de mate waarin de organisatie in staat is zich blijvend te ontwikkelen. Het gaat mis als de leider de belangen van de organisatie ondergeschikt maakt aan het eigenbelang.
- Fundamenteel voor de geloofwaardigheid van leiders is dat ze zich inzetten voor de organisatie als geheel.
- De leider richt zich op de vitaliteit van de organisatie op de langere termijn. Deze dienende houding biedt der mogelijkheid om ook betrokkenheid van de medewerkers te vragen en de organisatie te gronden in wederzijdse betrokkenheid en een gedeelde ambitie om waarde te creëren.
- Dienen betekent die activiteiten verrichten die nodig zijn om de organisatie levensvatbaar en vitaal te houden. Het vraagt een complexe balans tussen uitdagen en ondersteunen.
- Co-creëren is veranderen *met* mensen in plaats van praten *over* mensen.
- Uitdagingen voor leiders:
 - De eerste uitdaging is medewerkers voortdurend prikkelen om te reflecteren op de (dis)functionaliteit van bestaand processen, routines en patronen.
 - De tweede uitdaging is om tijd te nemen voor en onderscheid te maken tussen de verschillende vormen van aarzelingen bij medewerkers.
 - De derde uitdaging is, om aan de hand van het eigen gedrag, te laten zien dat in een lerende organisatie leergierigheid en de wens te streven naar beter centraal staan.
 - De vierde uitdaging is om mensen te helpen in het omgaan met de onvermijdelijke onzekerheid en angst, die de kans van falen met zich meebrengt.
 - De laatste uitdaging is om als mensen disfunctioneel gedrag vertonen, ze hierop aan te spreken.
- Bij een verandering kun je niet van effectief oud naar effectief nieuw. De route naar effectief nieuw gaat via ineffectief nieuw naar effectief nieuw. Het nieuwe wordt via vallen en opstaan ontwikkeld. Om te durven experimenteren met nieuw gedrag is het van belang dat er fouten gemaakt mogen worden, dat er een klimaat is van leren aan de hand van deze ervaringen. Het is een taak voor leiders om, als medewerkers dit nieuwe terrein verkennen, hen bij tegenslag op te vangen.
- Het ondersteunen van de mensen toont zich in drie belangrijke aandachtsgebieden:
 - *Potentie*: dit betekent dat leiders werken op basis van de mogelijkheden die medewerkers als in zich dragen. Zij focussen op het onbenut potentieel van individuele mensen en hun vermogen om samen meer te zijn dan de som der delen.
 - *Protectie*: het geheel van activiteiten dat mensen de basisveiligheid biedt om onzekerheid en angst hanteerbaar te maken.
 - *Permissie*: het bieden van ruimte en faciliteiten om te oefenen en te falen.