

Beter een blauwtje lopen dan een groentje blijven

EEN STUDIE NAAR DE WIJZE WAAROP DE VERANDERSTRATEGIE VAN ORGANISATIES BEPAALT HOE ZIJ STREVEN NAAR LEVENSVATBAARHEID



Joop H. Janssen en Niels Reyngoud



Organisaties veranderen, echter niet allemaal op dezelfde manier. In dit artikel wordt door middel van een conceptuele verkenning een poging gedaan om inzicht te geven in de kenmerken van veranderstrategieën van organisaties aan de hand van de manier waarop deze organisaties omgaan met complexiteit. De Caluwé en Vermaak onderscheiden vijf hoofdstrategieën, die zij uitdrukken door middel van verschillende kleuren: geel, blauw, groen, wit en rood. Volgens de cybernetica hebben organisaties in hun streven naar levensvatbaarheid altijd te maken met complexiteit in de vorm van verstoringen. Deze verstoringen zorgen ervoor dat voor de organisatie essentiële kenmerken niet langer beheerst kunnen worden. Ook voor het veranderproces zijn bepaalde variabelen essentieel. Per veranderstrategie worden deze variabelen geïdentificeerd en wordt er vervolgens systematisch afgeleid welke verstoringen binnen en buiten de organisatie bestaan die op deze variabelen inwerken. Ten slotte wordt er een aantal interventies afgeleid uit het veranderproces, die kunnen worden ingezet om de negatieve invloed van deze verstoringen tegen te gaan. Door middel van het maken van een koppeling tussen een benadering die gericht is op de veranderkundige praktijk en een meer algemene theoretische benadering wordt op een tentatieve wijze een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van een wetenschappelijk kader voor de veranderkunde.

Joop H. Janssen MSc is werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur en onderzoeker op het gebied van organisatieverandering. Drs. Niels Reyngoud is werkzaam als informatieadviseur bij de provincie Gelderland.

Inleiding

Vroeg of laat ontstaat er in vrijwel iedere organisatie de drang om te veranderen. Verandering is nodig voor organisaties om in te kunnen spelen op zich wijzigende externe eisen vanuit de omgeving. Hoewel iedere organisatie te maken krijgt met veranderingen, zijn er sterke verschillen in de manieren waarop organisaties met deze veranderingen omgaan. De veranderkunde is een gebied dat veel populariteit geniet, maar helaas weinig succesverhalen

kent. Uit een Nederlands onderzoek naar verandermanagement blijkt dat zeventig procent van de veranderingen niet het gewenste resultaat oplevert (Boonstra, 2000). Een van de oorzaken dat veel verandertrajecten falen is dat het vakgebied veranderekunde, in tegenstelling tot de ontwerpkunde, nog geen overstijgende theorie heeft. Nohria en Beer (2000) stellen dan ook dat ‘the code of change has not been broken’, waarmee zij aangeven dat de veranderekunde behoefte heeft aan een dergelijk wetenschappelijk kader.

Ook Sorge en Witteloostuijn (2004) geven aan dat er weinig systematisch onderzoek is gedaan op veranderekundig gebied. Hun redenering is dat inzichten in de veranderekunde vooral gevoed worden vanuit de praktijk, terwijl de ontwerpkunde een meer theoretische inslag heeft. Men zou dan ook kunnen stellen dat er binnen de veranderekunde een gat bestaat tussen de veranderekundige praktijk en de achterliggende theoretische onderbouwing. Een aanzet tot het dichten van dit gat is gedaan door Emmering en Wierdsma (2004), die de koppeling leggen tussen organisationeel leren en de cybernetica. Ze doen dit door lerende organisaties te analyseren en te ontleden met behulp van de cybernetica en te beschrijven hoe lerende organisaties omgaan met het begrip complexiteit. Complexiteit is een begrip uit de cybernetica, waarmee grofweg wordt aangegeven welke verstoringen organisaties tegen kunnen komen bij het bereiken van hun doelen.¹ Het gedachtegoed van Emmering en Wierdsma is de aanzet geweest voor dit artikel. Wij leggen in ons artikel de focus echter breder; naast lerende organisaties worden ook organisaties die een andere veranderstrategie voor ogen hebben geanalyseerd.

Door middel van een literatuurstudie wordt in dit artikel een poging gedaan om inzicht te geven in de kenmerken van veranderstrategieën van organisaties aan de hand van de manier waarop deze organisaties omgaan met complexiteit. Het doel hiervan is een bijdrage te leveren aan het systematisch ontwikkelen van een wetenschappelijk kader voor de veranderekunde.

In paragraaf 1 worden de achterliggende veranderekundige en cybernetische theorieën waaruit het artikel is opgebouwd uiteengezet. Vervolgens wordt er in paragraaf 2 op een systematische manier met behulp van cybernetische begrippen een invulling gegeven aan de verschillende veranderekundige strategieën. In deze paragraaf werken we het begrip veranderen verder uit en laten we zien dat bij een andere veranderstrategie ook een andere uitwerking van het begrip complexiteit vereist is. In paragraaf 3 volgen ten slotte de conclusies, beperkingen en aanbevelingen ten aanzien van het onderzoek.

1. Theoretische achtergrond

VERANDERSTRATEGIEËN VOLGENS HET KLEURDRUKDENKEN

In de inleiding komt het begrip veranderstrategie aan de orde. Dit woord omvat in principe twee dimensies, het begrip veranderen en het begrip strategie. Het begrip veranderen is een containerbegrip. Hoewel er geen universele definitie van het begrip bestaat, komen de definities vaak grofweg op hetzelfde

neer. Een goede definitie is die van George en Jones (2002, p. 645), die veranderen gelijkstellen aan 'de beweging van een organisatie weg van haar huidige toestand richting een bepaalde gewenste toestand, met als doel het vergroten van de effectiviteit van de organisatie'.

Naast dit brede scala aan opvattingen over veranderen als thema, bestaat er ook een variatie aan veronderstellingen, opvattingen en manieren van aanpak met betrekking tot het begrip strategie.

De Wit en Meyer (2004) definiëren een strategie als een concept dat uit drie dimensies bestaat: de inhoud (het *wat* van de strategie: wat wil de organisatie bereiken?), het proces (*hoe* wil de organisatie dit bereiken?) en de context (wat voor eisen worden er aan de omgeving van de organisatie gesteld wil het gekozen strategieproces tot het gewenste eindresultaat leiden?).

In 1998 komt De Caluwé met een eigen benadering van veranderen, sterk gericht op mensen uit de praktijk. Deze benadering wordt door De Caluwé en Vermaak (2006) verder uitgewerkt in het handboek *Leren Veranderen*. In deze benadering wordt een onderscheid gemaakt in kleuren, waarbij elke kleur staat voor een andere benadering van veranderen: een veranderstrategie. De kleuren die zij introduceren zijn de kleuren geel, blauw, rood, groen en wit. Verschillen tussen de kleuren liggen bijvoorbeeld in de nadruk op 'planbaarheid', het achterliggende mensbeeld en het al dan niet gebruiken van politieke machtsverhoudingen. Het feit dat er in dit onderzoek wordt gekozen voor de kleurenbenadering als achterliggende veranderkundige theorie is dat De Caluwé en Vermaak een model hebben gemaakt, waarin verschillende veranderstrategieën zijn geïntegreerd. Enkele prominente en invloedrijke veranderstrategieën die erin zijn verwerkt, zijn die van Bennis, Benne en Chin (1979; 1985) en die van Boonstra (1992).

DE VIJF TYPERINGEN VAN HET KLEURDRUKDENKEN

Geeldrukdenken veronderstelt dat veranderingen tot stand komen wanneer belangen bij elkaar worden gebracht. Deze belangen kunnen ontaarden in een machtsspel. Dit machtsspel, waarin verschillende belangen spelen, zou op den duur moeten leiden tot een zogeheten 'win-winsituatie'. In een dergelijk veranderproces wordt geprobeerd om uiteindelijk consensus te bereiken, hetgeen in Nederland, met het welbekende 'poldermodel', een bekend fenomeen is. Het *blauwdrukdenken* gaat ervan uit dat veranderingen op een rationele manier kunnen worden ontworpen en geïmplementeerd en tot stand komen door een lineair proces van planmatig denken en handelen. Het veranderen op zich is een rationeel proces, waarbij de risico's zichtbaar zijn gemaakt. De ideologie is dat er een maakbare wereld bestaat, waarin er één beste oplossing is. Projectmatig werken (faseren, beheersen en beslissen) en een strategische analyse maken het proces beter voorspelbaar.

Als derde onderscheidende categorie definiëren De Caluwé en Vermaak (2006) het *rooddrukdenken*, waarbij de mens centraal staat. De gedachte is dat veranderingen pas werkelijk plaatsvinden als mensen op de juiste manier

worden geprikkeld en verleid om gewenst gedrag te vertonen. Er wordt gestreefd naar een motiverende oplossing, naar de juiste 'fit' tussen mensen en instrumenten, organisatiedoelen en individuele doelen.

In het *groendrukdenken* is men ervan overtuigd dat het niet voldoende is om mensen te motiveren, prikkelen en verleiden om hun gedrag duurzaam aan te passen, als hier niet een dimensie aan wordt 'toegevoegd': leren. In een leerproces en/of persoonlijke ontwikkeling probeert men te komen tot een oplossing die mensen samen vinden. Deze groene visie van veranderen beschouwt een lerende organisatie (waarin alles te leren is en waarin doelbewust leren wordt toegepast) als ideaal.

De laatste kleurdruk is het *witdrukdenken*. Aanhangers hiervan zijn van mening dat er pas iets verandert als er op een gezamenlijke manier betekenis wordt gegeven aan gebeurtenissen, waardoor spontane evoluties en veranderingen mogelijk worden gemaakt. Beïnvloeding van buiten is slechts beperkt mogelijk. Daarom hecht men in deze benadering veel waarde aan het doorgronden en duiden van patronen in organisaties. Het idee is dat men op zoek moet naar datgene wat een organisatie voortdrijft of juist blokkeert. In het veranderproces wordt er naar dynamiek gestreefd en naar een oplossing die energie losmaakt.

CYBERNETISCHE ACHTERGROND

De systeemtheorie is een wetenschappelijke discipline die zich bezighoudt met de besturing van systemen en de communicatie binnen die systemen. Het wetenschapsveld begon halverwege de vorige eeuw als een interdisciplinaire studie van onder andere evolutionaire biologie, logica, neurowetenschappen, cognitieve psychologie en filosofie. Sinds die tijd heeft de systeemtheorie zich tot een breed vakgebied ontwikkeld dat onder andere de studie van complexe adaptieve systemen en stromingen als de chaostheorie en systeemdynamica omvat (François, 1999).

In dit artikel ligt de focus op een van de oudste stromingen binnen de systeemtheorie, namelijk de cybernetica. De cybernetica richt zich voornamelijk op twee aspecten: de accurate beschrijving van het gedrag van systemen en de beïnvloeding oftewel besturing van deze systemen (Ashby, 1952; 1956). Deze aspecten sluiten nauw aan bij onze onderzoeksvraag. Ten eerste willen wij de verschillen tussen en de samenhang binnen de elementen van veranderstrategieën beschrijven. Ten tweede proberen we systematisch af te leiden welke regelacties gebruikt kunnen worden voor de besturing van organisaties binnen verschillende typen veranderstrategieën. Kortom, de cybernetica leent zich naar onze mening bij uitstek voor het verkrijgen van inzicht in de manier waarop er binnen verschillende veranderstrategieën om wordt gegaan met complexiteit. Een ander motief voor de keuze voor de cybernetica is dat deze stroming binnen de ontwerpkuude haar nut reeds heeft bewezen (zie onder andere het werk van De Sitter, 1994).

Kernbegrippen uit de cybernetica

Een systeem kan worden gedefinieerd als een geheel van elementen en de relaties tussen deze elementen (Achterbergh en Vriens, 2009). Systemen kunnen volgens de cybernetica beschreven worden aan de hand van een aantal variabelen. Het totaal aan waarden van de variabelen van een systeem op een bepaald moment noemen we de 'toestand' waarin een systeem op dat moment verkeert. Sommige van de waarden die de variabelen van een systeem kunnen aannemen, zijn 'gewenst' (dat wil zeggen, ze vallen binnen zogenaamde 'normgrenzen'), anderen waarden zijn 'ongewenst'. De 'variëteit' van een systeem is gelijk aan alle mogelijke (combinaties van) waarden die variabelen die dat systeem beschrijven kunnen aannemen. Variëteit is daarmee een maat voor de complexiteit van een systeem; hoe meer waarden de variabelen van een systeem kunnen aannemen, hoe complexer het systeem zal zijn.

Binnen een systeem werken altijd bepaalde transformatieprocessen. Een transformatieproces is een proces waarbij een systeem van een bepaalde toestand naar een andere toestand overgaat (Ashby, 1956). Een vertaling van gewenst gedrag is dat de transformatieprocessen die in een systeem plaatsvinden zo zijn ingericht dat de variabelen in het systeem gewenste waarden blijven aanhouden. Bepaalde variabelen zijn zo belangrijk voor het voortbestaan van het systeem dat ze 'essentiële variabelen' (EV's) worden genoemd. Lichaamstemperatuur is bijvoorbeeld een EV voor organismen. Wordt de lichaamstemperatuur van een organisme te laag of te hoog, dan kan dat organisme als systeem niet langer voortbestaan en gaat het 'dood'. 'Levensvatbaarheid' betreft 'het vermogen van een systeem om als zelfstandige eenheid in een omgeving te blijven voortbestaan' (Beer, 1972). Kortom, de levensvatbaarheid van systemen heeft te maken met het al dan niet in gewenste toestand zijn van de EV's van dat systeem.

Wat zijn de krachten die ervoor zorgen dat systemen ongewenst gedrag vertonen, oftewel dat EV's ongewenste waarden aannemen? Zogenaamde 'verstoringen' kunnen negatieve veranderingen in de waarden van variabelen teweegbrengen. Verstoringen kunnen zowel van binnen als van buiten het systeem komen. Verstoringen zorgen ervoor dat de variëteit van de EV's toeneemt; als verstoringen optreden kan namelijk niet meer worden gegarandeerd dat de EV's binnen hun normgrenzen blijven: ze kunnen meer waarden aannemen dan voorheen en ook meer dan wenselijk is. Kortom, verstoringen verhogen de complexiteit waar een systeem mee te maken heeft. Het doel van het 'besturen' van een systeem is zorgen dat de EV's, ondanks optredende verstoringen, binnen de gestelde normgrenzen blijven (Achterbergh en Vriens, 2009). Ashby (1956) stelt dat er in het proces van het besturen van een systeem drie niveaus te onderscheiden zijn:²

- *Control*. Op controlniveau worden de doelen van een systeem vastgelegd. Dit proces bestaat uit het bepalen van de EV's en het bepalen van de gewenste en ongewenste waarden van deze variabelen.
- *Design*. Een niveau lager wordt bepaald hoe het systeem dient te worden ingericht om, ondanks het optreden van verstoringen, ervoor te zorgen dat het mogelijk is om de gestelde doelen te bereiken. Er kan op twee manieren met verstoringen worden omgegaan. In sommige gevallen kunnen versto-

ringen in hun geheel worden vermeden; dit noemen we ‘dempen’. Voor de resterende verstoringen dienen ‘regelacties’ te worden opgesteld. Dit zijn acties die de negatieve invloed van verstoringen op de EV’s trachten te reduceren. Dit noemen we ‘versterken’.

- *Regulate*. Op het laagste niveau worden verstoringen opgemerkt en worden de opgestelde regelacties gebruikt om deze verstoringen tegen te gaan.

Organisaties als systeem

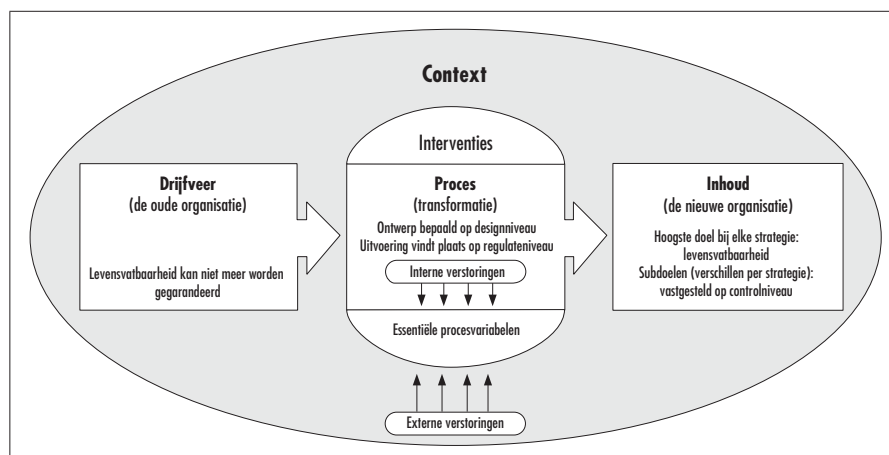
Systeemtheorie is van toepassing op allerlei soorten systemen. Luhmann (1984) onderscheidt er vier: biologische, chemische, mechanische en sociale systemen. In dit artikel kijken we naar een bepaald type sociaal systeem, namelijk organisaties. Net als andere systemen hebben ook organisaties bij het behouden van hun levensvatbaarheid met verstoringen te maken. Kortom, ook voor organisaties is het reduceren van deze complexiteit belangrijk.

2. Een cybernetische kijk op de verschillende veranderstrategieën

HET CYBERNETISCH VERANDERMODEL

In het eerste gedeelte van paragraaf 1 is duidelijk geworden dat veranderstrategieën drie dimensies omvatten: de inhoud en het proces van de veranderstrategie en de context waarbinnen deze strategie wordt toegepast. Onder ‘Cybernetische achtergrond’ is uitgelegd dat het besturen van systemen plaatsvindt op drie niveaus: control, design en regulate. Naar onze mening bestaat er een overlap tussen de dimensies van (verander)strategieën en de niveaus van het besturen van systemen. In figuur 1 introduceren wij het ‘cybernetisch verandermodel’. Dit model, dat de zojuist genoemde overlap laat zien, is het raamwerk waartegen de verschillende veranderstrategieën vervolgens worden besproken.³

Figuur 1.
Het cybernetisch
verandermodel



Drijfveer van de verandering

Waarom wil een organisatie eigenlijk veranderen? De drijfveer van een verandering komt voort uit het gegeven dat een organisatie de noodzaak ziet zichzelf te veranderen teneinde levensvatbaarheid te behouden. Een aannemelijke reden hiervoor is dat de organisatie, met de huidige inrichting, niet meer in staat is om één of meerdere EV's binnen de normgrenzen te houden.

Inhoud van een veranderstrategie

De inhoud van een veranderstrategie heeft betrekking op het gewenste doel of eindresultaat van een verandering. Iedere veranderstrategie heeft een andere manier waarop het behouden van levensvatbaarheid vertaald wordt in subdoelen. Deze subdoelen worden gedreven door onvrede over de huidige situatie in een organisatie. Subdoelen, en de manier waarop deze tot stand komen, zijn (deels) verschillend voor organisaties die verschillende typen veranderstrategieën hanteren. In een organisatie met een blauwe veranderstrategie zal bijvoorbeeld op andere eindresultaten (van het veranderproces) worden gefocust dan in een organisatie die een witte veranderstrategie hanteert. Bij sommige veranderstrategieën worden de veranderdoelen expliciet geformuleerd, bij andere veranderstrategieën blijven deze meer impliciet.

De inhoud van een veranderstrategie komt overeen met een nieuwe gewenste toestand van de organisatie. Het stellen van nieuwe (sub)doelen komt overeen met het aanpassen van de verzameling EV's, kortom met activiteiten op controlniveau. Een vertaling van het begrip organisatieverandering is dan ook het opstellen van nieuwe EV's, het weglaten van bepaalde oude EV's en het wijzigen van de normen voor bepaalde oude EV's.

Proces van een veranderstrategie

Onder 'Cybernetische achtergrond' bleek dat er binnen systemen altijd bepaalde transformatieprocessen werken. In dit artikel ligt de focus op een specifiek transformatieproces binnen organisaties, namelijk de organisatieverandering. Bij deze transformatie worden mensen en andere middelen ingezet om de oude organisatie (met haar oude doelen) om te vormen in een vernieuwde organisatie (zoals we hebben gezien, meestal met nieuwe subdoelen).⁴ Het veranderproces wordt ontworpen op designniveau en uitgevoerd op regulatieniveau. Een belangrijk begrip dat in dit artikel wordt geïntroduceerd, is dat van 'essentiële procesvariabelen' (EPV's). EPV's zijn variabelen die binnen bepaalde normgrenzen moeten blijven wil het veranderproces op een goede manier verlopen. De variabelen zijn dus geen *doel* van de verandering op zich, maar moeten als vereisten worden gezien om de doelen die in een veranderstrategie geformuleerd zijn (de EV's die op controlniveau zijn opgesteld) te kunnen bereiken.

Ashby (1956) stelt dat elk transformatieproces te maken krijgt met complexiteit in de vorm van verstoringen die de werking van het proces negatief kunnen beïnvloeden. Bij een organisatieverandering zorgen deze verstoringen ervoor zorgen dat EPV's ongewenste waarden kunnen aannemen. Verschillende veranderstrategieën hebben te maken met verschillende verstoringen.

Sommige veranderingen hebben bijvoorbeeld meer last van externe verstoringen (verstoringen van buiten de organisatie), andere juist meer last van interne verstoringen (verstoringen van binnen de organisatie). De Wet van Vereiste Variëteit van Ashby (1956) leert ons dat de enige manier om ervoor te zorgen dat variabelen ondanks verstoringen binnen de normgrenzen blijven, het toevoegen van regelacties is. Bij organisaties noemen we dergelijke regelacties ‘interventies’ en ook deze interventies zullen per veranderstrategie verschillen. Sommige interventies leggen de nadruk op het wegnemen van verstoringen (dempen), andere juist op het toevoegen van regelacties (versterken).⁵

Context van een veranderstrategie

De context van een veranderstrategie wordt gevormd door de omgeving van de organisatie. In deze omgeving liggen allerlei externe verstoringen verschoolen. De Caluwé en Vermaak (2006, p. 114) definiëren de omgeving als ‘de feitelijke kenmerken die ten grondslag kunnen liggen aan een veranderidee, zowel binnen als rond het systeem dat verandert en zowel in het heden als in het verleden’. In dit artikel hanteren we een nauwere definitie van de context van een veranderstrategie; het gedeelte van de omgeving buiten de organisatie staat centraal.

EEN CYBERNETISCHE KIJK OP DE VERSCHILLENDE KLEUREN

In deze paragraaf worden aan de hand van het cybernetisch verandermodel de verschillende strategieën van De Caluwé en Vermaak (2006) besproken. Bij elke veranderstrategie beginnen we met het beschrijven van de inhoud van de strategie, oftewel de doelen van de strategie die op controlniveau worden gesteld. Vervolgens wordt er gefocust op de inrichting van het veranderproces, kortom op het designniveau. Daarbij formuleren we EPV's en bekijken we welke verstoringen op deze EPV's inwerken. Ten slotte benoemen we enkele interventies waarmee de negatieve invloed van de verstoringen kan worden tegengegaan. Hierbij wordt vermeld of de interventies dempend of versterkend werken ten aanzien van de genoemde verstoringen.

Wegens praktische redenen kunnen we niet alle facetten van de veranderstrategieën uitvoerig behandelen. Ten eerste wordt de oude organisatie, die de drijfveer vormt van de verandering, buiten beschouwing gelaten. In deze studie wordt alleen naar veranderstrategieën gekeken en volgens de definitie van De Wit en Meyer (2004) maakt de oude organisatie *geen* onderdeel uit van de strategie. Ten tweede noemen we per veranderstrategie de twee, in onze ogen meest belangrijke, EPV's. We beperken ons ten derde tot het noemen van (wederom maximaal twee) interne verstoringen; externe verstoringen worden hier niet behandeld. De reden hiervoor is dat externe verstoringen vaak erg algemeen van aard zijn en daardoor minder direct raken aan specifieke veranderstrategieën. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een toename van de concurrentie binnen een branche en de invloed van de economie (bijvoorbeeld laagconjunctuur). Een laatste afbakening is dat er maximaal twee interventies per veranderstrategie worden genoemd.

Gele veranderstrategie

Doelen

De nadruk van gele veranderstrategieën ligt sterk op het niveau van het opstellen van doelen en minder sterk op het proces waarmee deze doelen worden gerealiseerd. Het belangrijkste doel van een gele veranderstrategie is 'draagvlak'. Daarbij worden de gestelde doelen gedragen binnen de organisatie en zijn de belangen van de organisatieleden gebundeld. Het gewenste eindresultaat komt tot stand in een proces waarbij partijen elkaars opvattingen beïnvloeden.

EPV's

Er zijn twee variabelen die erg belangrijk zijn voor het creëren van draagvlak: 'conflictbereidheid' en 'consensusbereidheid'. Allereerst zal er een divergentie van ideeën plaats moeten vinden, waarbij mensen bereid dienen te zijn om het conflict over de doelen van de organisatie met hun collega's aan te gaan. Wanneer de mening van mensen over de doelen van de organisatie namelijk niet wordt geuit, zullen deze mensen zich geen 'eigenaar' van de gestelde doelen voelen. Op een gegeven moment is het echter belangrijk dat er weer convergentie van ideeën plaatsvindt. Hierbij dienen de partijen bereid te zijn om tot elkaar te komen, kortom bereid te zijn om concessies te doen. Dit is van belang omdat zonder consensusbereidheid het komen tot eenduidige doelen en het bundelen van belangen onmogelijk is.

Interne verstoringen

Een verstoring die een negatieve invloed heeft op de conflictbereidheid is het verschijnsel 'groupthink'. Van groupthink is sprake als een groep op zich bekwame mensen zo diep wordt beïnvloed door groepsprocessen dat het streven naar unanimiteit, gedreven door een zeer sterke groepscohesie, de motivatie om realistische alternatieven te analyseren overschaduwde (Janis, 1972). In dergelijke groepen zal conflictbereidheid ontbreken omdat de groepsleden een hogere prioriteit geven aan groepssamenhang dan aan het profileren van hun afzonderlijke meningen.

De 'farce van de bestuurlijke drukte' is een verstoring van de consensusbereidheid (Dubbeldam en Goedmakers, 2007). Hiermee wordt geduid op een situatie waarbij de deelnemers 'punten en komma's toevoegen', puur om iets te willen inbrengen. De Caluwé en Vermaak (2006) noemen dit 'het spelen van het spel om het spel'. Op een dergelijke manier wordt er geen coalitie van machthebbers gevormd en komt consensus tussen verschillende belanghebbende partijen niet of nauwelijks tot stand.

Interventies

- *Het aanstellen van een externe partij/adviseur.* Wanneer de begeleiding van een veranderproces door een externe partij wordt gefaciliteerd, wordt de kans op groupthink sterk gereduceerd. Deze externe begeleider dient ervoor te zorgen dat ideeën en alternatieven worden gegeven en afgewogen

in het nemen van een gezamenlijke beslissing. Janis (1972) duidt erop dat een adviseur zich zo min mogelijk als expert dient te profileren om te voorkomen dat groepsleden alsnog hun mening achterhouden. Janis stelt ook dat een externe adviseur een ‘devil’s advocate’ in een groep aan kan wijzen. Deze persoon dient de voorgestelde ideeën te bekritisieren, om zo mogelijke valkuilen van het potentiële besluit aan het licht te brengen. Hiermee wordt de interne verstoring groupthink gedempt.

- *Het organiseren van confrontatiebijeenkomsten.* Tijdens confrontatiebijeenkomsten worden sleutelfiguren uit een organisatie bij elkaar gebracht om met elkaar de belangrijkste doelen, problemen en aspecten van de organisatieverandering te bespreken. Omdat in een confrontatievergadering de nadruk ligt op het behalen van concrete uitkomsten binnen een beperkte tijd, zullen deelnemers minder ruimte krijgen om te zeer uit te wijden over de zaken die er in een organisatieverandering niet toe doen. Op deze manier is er sprake van demping.

Blauwe veranderstrategie

Doelen

In een blauwe veranderstrategie gaat men uit van een maakbare wereld en één beste oplossing. Bij het formuleren van een dergelijke oplossing zet het management de lijnen uit, waarbij er niet of nauwelijks rekening wordt gehouden met mogelijke andere partijen in de organisatie. Binnen een dergelijke strategie is het hoogste doel om het van tevoren zorgvuldig omschreven vastgesteld eindresultaat ook daadwerkelijk te behalen. Dit duiden wij aan met de term ‘effectiviteit’. Wanneer de doelstelling exact en concreet geformuleerd wordt leidt dit volgens een blauwe veranderstrategie tot succes, mits het proces volgens planning verlopen is.

EPV's

Bij een blauwe veranderstrategie zijn twee variabelen het meest van belang voor het behalen van de van tevoren vastgestelde resultaten: ‘beheersbaarheid’ en ‘resultaatgerichtheid’. Beheersbaarheid draait om het beheersen, sturen en in controle hebben van het veranderproces om zo gericht mogelijk op het doel af te gaan. Resultaatgerichtheid gaat om de continue focus op het einddoel van de verandering. Om het gewenste eindresultaat te behalen is het evident dat zowel het proces (beheersbaarheid) als de uitkomst van dit proces (resultaatgerichtheid) voortdurend aandacht vereist.

Interne verstoringen

Een voorbeeld van een interne verstoring die een negatieve invloed heeft op beheersbaarheid is ‘het optreden van onvoorziene vertragingen’. Aan dit soort vertragingen kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen. Enkele voorbeelden hiervan zijn het optreden van conflicten binnen organisaties en de afwezigheid van organisatieleden (door verzuim of verloop). Ook een gebrek

aan prioriteit kan tot vertragingen leiden; het gebeurt vaak dat betrokken organisatieleden te veel met andere (alledaagse) werkzaamheden en te weinig met de organisatieverandering bezig zijn.

Resultaatgerichtheid kan negatief beïnvloed worden door een 'te grote focus op acties ten koste van de focus op resultaten'. Veel organisaties maken de fout om bij organisatieveranderingen de aandacht te concentreren op activiteiten als training en teamvorming; activiteiten die op termijn de gewenste doelen moeten leveren. Schaffer en Thomson (1992) stellen dat dit soort activiteiten, hoewel ze managers en betrokkenen een goed gevoel geven, weinig tot niets bijdraagt aan het behalen van de gewenste eindresultaten. Zo kunnen situaties ontstaan waarbij iedereen tevreden is met het veranderproces, maar waarbij de focus op het behalen van de eindresultaten volledig uit het oog is geraakt.

Interventies

- *Projectmatig werken.* Een project is een geheel van activiteiten om in een tijdelijke organisatie binnen gestelde condities een vooraf gedefinieerd resultaat te bereiken. Door te werken in projecten wordt er structuur gegeven aan het proces dat zou moeten leiden tot het behalen van het eindresultaat. Een belangrijk onderdeel van veel projectmanagementmethodieken is risicomanagement. Risicomanagement helpt projectleden om risico's, zoals de bovengenoemde conflicten en afwezigheid van organisatieleden, op te sporen en te beheersen. Projectmatig werken helpt zo de negatieve invloed van situaties die onvoorziene vertragingen op zouden kunnen leveren te reduceren. Projectmatig werken kan dan ook als versterkende interventie worden gezien; verstoringen worden immers niet weggenomen, maar de negatieve invloed daarvan wordt wel beheersbaar gemaakt.
- *Werken volgens meetbare kortetermijndoelen.* Schaffer en Thomson (1992) stellen dat een gebrek aan focus op resultaten kan worden tegengaan door meetbare kortetermijndoelen op te stellen. Door het einddoel op te delen in kleinere 'beheerbare' subdoelen wordt er overzicht en focus gecreëerd in de organisatie; mensen kunnen zich zo richten op nabije doelen, waarmee wordt voorkomen dat het overzicht verloren gaat. Op deze manier heeft het werken volgens meetbare kortetermijndoelen een dempend effect op een te grote focus op acties ten koste van resultaten.

Rode veranderstrategie

Doelen

Het belangrijkste doel in een rode veranderstrategie is het zorgen voor 'collectieve motivatie' om te veranderen; de organisatie verandert pas wanneer het gedrag van haar leden verandert. In een rode strategie kunnen van tevoren wel specifieke gewenste eindresultaten worden bedacht, maar kan de uitkomst daarvan niet worden gegarandeerd. De resultaten worden gedurende het proces bijgesteld aan de hand van de interactie tussen de organisatieleden die aan verandering onderhevig zijn.

EPV's

Er kan onderscheid worden gemaakt in intrinsieke en extrinsieke oorzaken van collectieve motivatie. Plezier van en voldoening door het uitvoeren van het werk zelf worden intrinsieke motivatiebronnen genoemd. Eén intrinsieke motivatiebron, de 'samenhang tussen individuele doelen en organisatiedoelen', is het meest belangrijk voor het slagen van een rood veranderproces. Bij een goede fit tussen persoonlijke doelen en organisatiedoelen zullen mensen eerder gemotiveerd zijn om (mee) te veranderen met de organisatie. Ook extrinsieke motivatiebronnen zijn van belang; materiële of sociale beloningen en straffen (Brief en Aldag, 1977). De belangrijkste EPV op het gebied van extrinsieke motivatie is een 'balans tussen de investering van organisatieleden en de materiële of immateriële waardering vanuit de organisatie'. Een juiste balans zal doorgaans leiden tot organisatieleden die gemotiveerd zijn om te veranderen.

Interne verstoringen

Als eerste interne verstoring van de samenhang tussen de individuele en de organisatiedoelen kan 'tribunegedrag' worden genoemd. Tribunegedrag wordt gedefinieerd als een weerstandsvorm waarin medewerkers wel zeggen dat ze met de organisatie mee willen veranderen en leren, maar dit in hun gedrag absoluut niet laten zien (Dubbeldam en Goedmakers, 2007). Een tweede verstoring wordt gevormd door 'verborgen agenda's'. Waar tribunegedrag optreedt bij medewerkers manifesteert deze verstoring zich juist binnen het management; managementleden zijn soms vanwege hun eigen belangen oneerlijk over hun doelen. Verborgene agenda's en tribunegedrag staan een goede samenhang van de organisatiedoelen en de individuele doelen van de organisatieleden in de weg en hebben zo beide een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie. Tevens noemen wij hier een verstoring die een negatieve invloed heeft op de balans tussen de door de organisatieleden gedane investeringen en de waardering die daar vanuit de organisatie tegenover wordt gesteld. Een 'ongeschikt prestatiebeloningssysteem' is een verstoring op deze balans; wanneer mensen niet gewaardeerd worden waarvoor ze gewaardeerd zouden moeten worden, zal de motivatie van deze organisatieleden op den duur afnemen.

Interventies

- *Het voeren van een goed HRM-beleid.* HRM-instrumenten vormen een cruciaal onderdeel van een rode veranderstrategie. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het (in)voeren van een streng werving- en selectiebeleid dat gericht is op het aannemen van medewerkers die zich reeds vooraf met de missie van de organisatie kunnen identificeren en deze ook in hun werk willen nastreven. Een streng werving- en selectiebeleid heeft een dempende werking; de negatieve invloed die bijvoorbeeld tribunegedrag zou kunnen veroorzaken, kan er vooraf mee worden weggenomen. Een tweede interventie in deze categorie is de invoering van een passend prestatiebeloningssysteem. Bij een passend prestatiebeloningssysteem zijn de investeringen van organisatieleden optimaal afgestemd op de waardering van de organisatie.

- *Management by speech*. De Caluwé en Vermaak (2006) geven aan dat het bij een rode veranderstrategie belangrijk is dat managers dicht bij hun medewerkers zijn en bereid moeten zijn om dingen uit te leggen, te verklaren en te coachen. Vinitsky (2003) stelt eveneens, weliswaar in iets andere woorden, dat voor het bereiken van collectieve motivatie de verwachtingen en conversaties binnen een organisatie actief gemanaged dienen te worden. Toepassing van deze interventie veronderstelt te resulteren in een interactieve en transparante organisatie. Management by speech heeft een versterkend effect waarmee verborgen agenda's weliswaar niet volledig kunnen worden weggenomen, maar waarmee hun negatieve invloed wel kan worden tegengegaan.

Groene veranderstrategie

Doelen

Bij een groene veranderstrategie probeert men te komen tot een organisatie waarbij groepen zelf eigen problemen oplossen. Het 'probleemoplossend vermogen' is dan ook het hoogste doel van deze strategie. Emmering en Wierdsma (2004) stellen dat het van belang is om 'identiteit in interdependentie' te ontwikkelen. Hiermee doelen de auteurs op het uitgangspunt dat subsystemen autonoom binnen een netwerk kunnen functioneren. Op deze manier wordt het probleemoplossend vermogen per subsysteem, en uiteindelijk van het gehele systeem, zo hoog mogelijk gehouden. Net als bij de rode veranderstrategie zijn bij deze strategie de doelen die worden nagestreefd wel van tevoren bedacht en uitgewerkt, maar kan niet worden gegarandeerd dat deze ook daadwerkelijk worden behaald.

EPV's

Voor het realiseren van probleemoplossend vermogen zijn zowel 'leervermogen' als 'leermotivatie' van belang. Het leervermogen van een organisatie is de potentie om te leren van elkaar en van eerder gemaakte fouten. Leervermogen is een bron van probleemoplossend vermogen, omdat hoe makkelijker een organisatie in staat is van haar fouten te leren, des te beter zij met potentiële problemen om zal kunnen gaan. Leermotivatie heeft zowel te maken met de motivatie om nieuwe kennis van anderen op te doen als met de motivatie om eigen kennis met anderen te delen. Naast leervermogen is het van belang dat organisatieleden ook gemotiveerd zijn om het doel in een groene veranderstrategie te bereiken.

Interne verstoringen

Een voorbeeld van een interne verstoring die negatief inwerkt op het leervermogen is een 'gebrek aan kennis en ervaring'. Een gebrek aan inhoudelijke kennis of een gebrek aan ervaring in het overdragen van kennis zal resulteren in weinig mogelijkheden voor de organisatieleden om van elkaar te kunnen leren. Het leervermogen van de organisatie zal in dit soort gevallen beperkt blijven.

Verder kan er een interne verstoring worden genoemd die negatief inwerkt op leermotivatie: een ‘gebrek aan autonomie, ruimte en regelmogelijkheden’. Als organisatieleden niet de mogelijkheden hebben om hetgeen zij van collega’s en in trainingen leren in de praktijk toe te passen, is de kans groot dat zij bij volgende leermomenten minder gemotiveerd zijn om nieuwe kennis op te doen.

Interventies

- *Het instellen van kwaliteitscirkels.* Een kwaliteitscirkel is een groepje organisatieleden dat regelmatig bijeenkomt om praktijkproblemen op een systematische wijze te identificeren en te analyseren, oplossingen voor deze problemen aan te dragen en deze oplossingen te evalueren. Kwaliteitscirkels zijn een onderdeel van de Japanse veranderkundige benadering ‘Kaizen’ (Imai, 1986). De cirkels hebben een cyclisch karakter; na de evaluatiefase begint de cirkel weer met een nieuwe identificatiefase. Bij het werken met kwaliteitscirkels is er voortdurend aandacht voor de ontwikkeling van kennis en expertise; het instellen van kwaliteitscirkels zal dan ook versterkend werken ten aanzien van het leervermogen van de organisatie.
- *Het toepassen van een participatieve verandermethode.* Holman, Cady en Devane (2007) onderscheiden 61 verschillende participatieve methoden. Een van de in Nederland beter bekende participatieve methoden is ‘Future Search’. Future Search heeft het ontwikkelen van een toekomstvisie door een inspirerende, intensieve en realistische dialoog tussen belanghebbenden als doel. Dit wordt mogelijk gemaakt door personen met verschillende achtergronden bij elkaar te brengen die elkaar normaal gesproken niet of nauwelijks zouden ontmoeten (Van der Ploeg en Stoppelenburg, 2006). Participatieve verandermethoden als Future Search brengen veel mogelijkheden om te leren met zich mee. Hoewel participatieve benaderingen niet direct dempend of versterkend werken ten aanzien van de door ons genoemde verstoringen, kan de toepassing ervan zowel een positieve invloed op het leervermogen als op de leermotivatie in een organisatie hebben.

Witte veranderstrategie

Doelen

De witte veranderstrategie is van de vijf veranderstrategieën de meest onvoorspelbare strategie en heeft veel overlap met wat Boonstra (2000) derde-ordeveranderingen noemt. Bij deze benadering is ‘zelforganisatie’ het hoogste doel. Stacey (1996) definieert zelforganisatie als ‘het proces waarin men binnen een systeem met elkaar interacteert volgens de eigen gedragsregels zonder dat er een overall beeld is wat duidelijk maakt wat men moet doen of hoe men het moet doen’. Op deze manier ontstaat er door zelforganisatie een organisatie met een nieuwe status-quo.

EPV's

In een witte veranderstrategie zijn de EPV's 'ruimte' en de 'aanwezigheid van persoonlijke kenmerken' het meest van belang. Ruimte is enerzijds gericht op de fysieke ruimte die mensen krijgen van de organisatie om met elkaar in gesprek te gaan, ook wel materiële ondersteuning genoemd. Anderzijds is ruimte in tijd en kaders van belang, oftewel de mogelijkheden die organisatieleden hebben om een persoonlijk, gefundeerd en gedragen plan te maken en uit te voeren. Als tweede EPV is de aanwezigheid van bepaalde persoonlijke kenmerken van belang; voorbeelden hiervan zijn wilskracht, motivatie, creativiteit, flexibiliteit en openheid. De Caluwé en Vermaak (2006) stellen dat enkele van dit soort kenmerken cruciaal zijn voor het bereiken van een staat van zelforganisatie.

Interne verstoringen

Een belangrijke interne verstoring die negatief inwerkt op de ruimte in een witte veranderstrategie is een veelheid aan regels en procedures binnen de structuren en systemen van een organisatie. Een overmaat aan regels en procedures kan ervoor zorgen dat de mogelijkheden om 'buiten de gebaande paden' te treden worden beperkt. Zo ontstaat een negatieve invloed op met name de ruimte die wordt geboden in de vorm van tijd en kaders. Deze interne verstoring heeft niet alleen een negatieve invloed op ruimte, maar ook de ontwikkeling van persoonlijke kenmerken (zoals creativiteit en flexibiliteit) wordt hiermee indirect belemmerd.

Er worden twee verstoringen gegeven die negatief inwerken op de aanwezigheid van persoonlijke kenmerken. Als eerste kunnen (onbewuste) 'negatieve groepsprocessen' zoals groepsdwang of groepsdruk om bijvoorbeeld een bepaalde verandering in te zetten als verstoring worden gezien. Dergelijke processen hebben een negatief effect op persoonlijke kenmerken als openheid, creativiteit en flexibiliteit van organisatieleden. Een tweede interne verstoring is 'disciplinedominantie', oftewel het dogmatisch toepassen van het eigen referentiekader waarbij geen rekening wordt gehouden met de beperking van dit denken (Dubbeldam en Goedmakers, 2007).

Interventies

- *Het organiseren van 'Open Spacebijeenkomsten'*. In deze bijeenkomsten wordt getracht energie en beweging los te maken bij mensen, waarbij ze zelf hun agenda in elkaar zetten, verantwoordelijkheid nemen, de bijeenkomsten leiden, onderwerpen aandragen en de verschillen tussen niveaus wegvallen (Owen, 1997). Open Spacebijeenkomsten hebben een dempend effect op een overmatige (hoe)veelheid aan regels en procedures. Tijdens dit soort bijeenkomsten worden mensen namelijk losgemaakt van hun dagelijkse structuren. Daarnaast heeft de interventie een versterkend effect waarmee de invloed van negatieve groepsprocessen wordt gereduceerd.
- *Zelfsturende teams*. In een functionele organisatiestructuur zijn de mensen die soortgelijke activiteiten uitvoeren bij elkaar in afdelingen geplaatst; hier werken dus alleen de mensen samen die min of meer hetzelfde werk

uitvoeren. Wanneer een organisatie echter gebruikmaakt van zelfsturende teams wordt er niet georganiseerd rondom soortgelijke activiteiten (van mensen) maar rondom orderstromen (van producten en diensten) (De Sitter, 1994). De interne verstoring disciplinedominantie kan zo worden gedempt; er wordt aanzienlijk minder vastgehouden aan specialismen en de organisatieleden werken over functies heen meer samen.

Figuur 2.
Overzicht van de
verschillende
veranderstrategieën

| | Doelen | EPV's | Interne verstoringen | Interventies |
|--------------|----------------------------|---|--|--|
| Geel | draagkracht | consensusbereidheid | farce van de bestuurlijke drukte | confrontatiebijeenkomsten |
| | | conflictbereidheid | groupthink | externe partij/ adviseur aanstellen |
| Blauw | effectiviteit | beheersbaarheid | onvoorziene vertragingen | projectmatig werken |
| | | resultaatgerichtheid | focus op acties ten koste van resultaten | werken met meetbare kortetermijndoelen |
| Rood | collectieve motivatie | balans investering / waardering | ongeschikt prestatiebeloningssysteem | passend prestatiebeloningssysteem |
| | | samenhang individuele doelen en organisatiedoelen | tribunegedrag | werving- en selectiebeleid |
| | | | verborgen agenda's | management by speech |
| Groen | probleemoplossend vermogen | leervermogen | gebrek aan kennis en ervaring | kwaliteitscirkels instellen |
| | | leermotivatie | gebrek aan autonomie en regelmogelijkheden | participatieve verandermethode toepassen |
| Wit | zelforganisatie | ruimte | veelheid aan regels en procedures | Open Spacebijeenkomsten |
| | | aanwezigheid persoonlijke kenmerken | negatieve groepsprocessen | |
| | | | | disciplinedominantie |

3. Discussie

CONCLUSIE

In dit artikel is door middel van een conceptuele verkenning een poging gedaan om inzicht te geven in de kenmerken van veranderstrategieën van organisaties aan de hand van de manier waarop deze organisaties omgaan met complexiteit. We hebben hiervoor met behulp van een 'cybernetische bril' gekeken naar de verschillende veranderstrategieën van het kleurdrukdenken. Elk van de vijf veranderstrategieën krijgt te maken met complexiteit in de vorm van verstoringen. Binnen iedere strategie wordt geprobeerd deze verstoringen met op de strategie afgestemde interventies te bedwingen; zo wordt de complexiteit in elke strategie op een andere manier gereduceerd.

Met deze conceptuele verkenning hebben wij getracht de koppeling te maken tussen een benadering die gericht is op de veranderkundige praktijk en een meer algemene theoretische benadering. Hiermee is op tentatieve wijze een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van een wetenschappelijk kader voor de veranderkunde. Tevens kan het artikel een basis vormen voor wat Sorge en

Witteloostuijn (2004) ‘evidence-based consultancy’ noemen. Binnen deze vorm van organisatieadvies staat de combinatie van inzichten uit praktijkonderzoek en wetenschappelijk onderzoek centraal.

BEPERKINGEN

Het is belangrijk om een aantal kanttekeningen te maken ten aanzien van dit artikel. Een eerste beperking is dat de keuze en argumentatie voor de doelen, EPV's, verstoringen en interventies bij de verschillende veranderstrategieën een ‘subjectieve exercitie’ is geweest. Hiermee wordt bedoeld dat ten aanzien van deze factoren een andere onderzoeker andere keuzes zou hebben gemaakt. Deze beperking komt gedeeltelijk voort uit praktische redenen; omdat er aan de lengte van het artikel eisen zijn verbonden is het onmogelijk om een uitputtende lijst variabelen op te stellen en dienen er dus keuzes gemaakt te worden. Een tweede beperking heeft te maken met de manier waarop dit artikel tot stand is gekomen; het artikel is een conceptuele verkenning op basis van literatuuronderzoek. Casemateriaal op basis van praktijkonderzoek zou geholpen kunnen hebben om de verschillende strategieën en bijbehorende variabelen te illustreren.

Een derde en laatste beperking gaat specifiek over een inhoudelijk aspect van het artikel; de *keuze* voor een bepaalde veranderstrategie. We zijn in dit artikel niet ingegaan op deze keuze, ook wel de drijfveer voor een organisatieverandering. We hebben de veranderstrategie van een organisatie min of meer als gegeven beschouwd en hebben gekeken welke doelen, EPV's, verstoringen en interventies hiermee samenhangen. In de praktijk is de keuze voor een veranderstrategie natuurlijk wel degelijk van belang.

AANBEVELINGEN

Tot slot worden er twee aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek. De eerste aanbeveling heeft betrekking op het vinden van empirische ondersteuning voor de wijze waarop bij elk van de strategieën wordt omgegaan met complexiteit. Er zijn twee manieren waarop dit empirisch onderzoek uitgevoerd zou kunnen worden. De eerste manier is in de praktijk onderzoeken of de gestelde redenering op waarheid berust. Dit kan bijvoorbeeld door te observeren of organisaties die een bepaalde veranderstrategie inzetten ook daadwerkelijk die doelen nastreven, EPV's en verstoringen hebben en interventies toepassen die wij in dit artikel hebben genoemd. Een tweede vorm van empirische ondersteuning is het voorleggen van dit artikel aan experts op het gebied van de verschillende veranderstrategieën. Met behulp van dit soort ‘evaluatie-interviews’ kan een kwalitatieve verbeterslag worden gemaakt in de afleiding van de factoren in de verschillende veranderstrategieën.

De tweede en laatste aanbeveling heeft betrekking op de toepassing van de in dit artikel gemaakte koppeling op een ander of breder (vak)gebied. In dit artikel is het kleurdrukdenken van De Caluwé en Vermaak (2006) als veranderkundige theorie bekeken vanuit een cybernetische invalshoek. Vervolgonder-

zoek zou zich bijvoorbeeld kunnen richten op het onder de loep nemen van andere veranderkundige theorieën dan het kleurdrukdenken. Aan de andere kant is de cybernetica geschikt gebleken als algemene taal om organisaties en hun kenmerken te beschrijven. In ons artikel hebben we met name gebruik-gemaakt van het gedachtegoed van Ashby (1956). Voor vervolgonderzoek zou het bovendien interessant kunnen zijn om te kijken naar het werk van andere systeemtheoretici zoals Beer (1972) en Luhmann (1984).

Noten

1. Complexiteit wordt naast de cybernetica in vele andere wetenschapsgebieden gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van het begrip in sociaal of psychologisch opzicht.
2. De drie niveaus moeten niet worden gezien als fasen die altijd strikt lineair op elkaar volgen. Het regelproces is een incrementeel en iteratief proces, waarbij regelmatig tussen de verschillende niveaus heen en weer wordt geschakeld. Als bepaalde doelen in de praktijk (regulate) bijvoorbeeld niet haalbaar blijken, worden ze bijgesteld (control).
3. Een belangrijke opmerking is dat de pijlen in de figuur geen betrekking hebben op causale verbanden. De dikkere witte pijlen geven de zojuist genoemde chronologische volgorde aan, terwijl de dunner zwarte pijlen betrekking hebben op de invloed van de verstoringen op bepaalde 'essentiële procesvariabelen' die hieronder geïntroduceerd zullen worden.
4. Het bijzondere aan dit transformatieproces is dat de input en output van het proces betrekking hebben op het systeem zelf. De vraag die hierbij rijst is of een organisatie die slecht ingericht is wel in staat is om zichzelf te veranderen. Kortom, kan een organisatie zich wel 'aan haar eigen haren uit het moeras omhoogtrekken'? Fruytier (1994) gaat uitgebreid op dit 'probleem van de baron van Münchhausen' in.
5. Let wel: zowel dempen als versterken zijn ingrepen die plaatsvinden *ten aanzien van* een bepaalde verstoring. Het kan gebeuren dat één interventie zowel dempend als versterkend van aard is; de interventie kan dempend werken ten aanzien van de ene verstoring en versterkend ten aanzien van de andere.

Literatuur

- Achterbergh, J., en D. Vriens – *Organizations. Social systems conducting experiments.* – Berlijn : Springer, 2009
- Ashby, W.R. – *Design for a brain.* – London : Chapman & Hall, 1952
- Ashby, W.R. – *Introduction to cybernetics.* – London : Chapman & Hall, 1956
- Beer, S. – *The brain of the firm.* – London : John Wiley & Sons, 1972
- Bennis, W.G., K.D. Benne, en R. Chin – *Strategieën voor verandering.* – Deventer : Van Loghum Slaterus, 1979

- Bennis, W.G., K.D. Benne, en R. Chin – *The planning of change*. – New York : Holt, Rinehart and Winston, 1985
- Boonstra, J.J. – *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties*. – Utrecht : Lemma, 1992
- Boonstra, J.J. – *Lopen over water: over dynamiek en organiseren, vernieuwen en leren*. – Oratie, Universiteit van Amsterdam. Amsterdam : Vossius Pers, 2000
- Brief, A.P., en A.J. Aldag – The intrinsic-extrinsic dichotomy: toward conceptual clarity. – In: *Academy of Management Review* 2 (1977), p. 496-499
- Caluwé, L. de – Denken over veranderen in vijf kleuren. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 52 (1998) 4, p. 7-27
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak – *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. – Compleet herziene editie. Deventer : Kluwer, 2006
- Cooperrider, D., en D. Whitney – *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry*. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers Inc., 2000
- Dubbeldam, M., en W. Goedmakers – *Valkuilen bij transparantie*. – NPM Congres. Amsterdam : Vrije Universiteit, 2007
- Emmering, M., en A.F.M. Wierdsma – Een cybernetische ingang naar organisationeel leren: alternatieve begrippen voor het herdenken van organiseren. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 58 (2004) 2, p. 29-48
- François, C. – Systemics and Cybernetics in a Historical Perspective. – In: *Systems Research and Behavioral Science* 16 (1999) 1, p. 203-219.
- Fruytier, B.G.M. – *Organisatieverandering en het probleem van de baron van Münchhausen*. – Delft : Eburon, 1994
- George, J.M., en G.R. Jones – *Understanding and managing organizational behavior*. – Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2002
- Holman, P., T. Devane, en S. Cady – *The Change Handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers Inc., 2007
- Imai, M. – *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York : Random House Business Division, 1986
- Janis, I.L. – *Victims of groupthink*. – Boston : Houghton Mifflin Company, 1972
- Luhmann, N. – *Soziale Systeme*. – Frankfurt am Main : Suhrkamp, 1984
- Metselaar, E.E., en A.J. Cozijnsen – *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. – Heemstede : Holland Business Publications, 1997
- Nohria, N., en M. Beer – *Breaking the code of change*. – Boston : Harvard Business School Press, 2000
- Owen, H. – *Open Space Technology: A user's guide*. – 2nd ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997
- Ploeg, G. van de, en A. Stoppelenburg – Future Search, Inspireren, ontdekken, leren, zien, verbeelden en doen ineen. – In: Boonstra, J., en L. de Caluwé – *Interveniëren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties*. – Deventer : Kluwer, 2006, p. 135-154
- Schaffer, R.H., en H.A. Thomson – Successful change programs begin with results. – In: *Harvard Business Review* 70 (1992) 1, p. 80-89

- Sorge, A.M., en A. van Witteloostuijn – The (non)sense of organizational change: an essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors and healthy organization theories. – In: *Organization Studies* 25 (2004) 7, p. 1205-1231
- Stacey, R.D. – *Complexity and creativity in organizations*. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1996
- Sitter, U.L. de – *Synergetisch produceren: Human resource mobilisation in de produktie: Een Inleiding in Structuurbouw*. – Assen : Van Gorcum, 1994
- Vinitsky, M.H. – Maintaining momentum in an uncertain environment. – In: *Organizational Development Online Magazine Practicing*, 2003
- Wit, B. de, en R. Meyer – *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*. – 3rd ed. North Yorkshire : Thomson, 2004.