

Veranderkunde opnieuw belicht

Inleiding bij de themanummers

Jaap Boonstra en Marjo Dubbeldam

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

Inleiding¹

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

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

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

Opleidingen

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

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

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

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

Veranderkunde als planmatig proces

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

- Veranderkunde betreft het systematisch en doelgericht aansturen van veranderingen in organisaties, met als doel deze organisaties beter te laten functioneren. Dit omvat het beïnvloeden van zowel structurele als culturele aspecten van de organisatie, met aandacht voor de menselijke factoren die bij verandering een rol spelen (Van der Vlist, 2001, p 14).
- Veranderkunde is de wetenschap en de praktijk die zich bezighoudt met het begrijpen en begeleiden van geplande veranderprocessen binnen organisaties, rekening houdend met de specifieke context, waarbij gebruikgemaakt wordt van verschillende perspectieven en interventiestrategieën (De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 21).
- Veranderkunde is de wetenschap en praktijk van het ondersteunen van individuen, teams en organisaties bij het succesvol implementeren van veranderingen die hun prestaties verbeteren (Ten Have e.a., 2009, p. 22).
- Veranderkunde is de systematische en geplande poging om de effectiviteit van een organisatie te verhogen door middel van interventies in de organisatieprocessen, structuren en/of cultuur, waarbij gebruikgemaakt wordt van kennis uit de gedragswetenschappen (Cozijnsen & Vrakking, 2013, p. 15).

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

- Organizational development is a planned and organization-wide effort, managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned change of the organization’s culture, processes, and structure (Beckhart, 1969, p. 9).
- Organizational development is a systematic approach to improving organizational effectiveness and health through the application of behavioral science knowledge and practices (Bennis, 1969, p. 6).

- Organizational development is a field of applied behavioral science that seeks to improve organizational effectiveness and employee well-being through planned change (Schein, 1996, p. 27).
- Organizational development is a long-term, systematic, and planned effort aimed at improving an organization's ability to solve its problems and achieve its goals (French & Bell, 1999, p. 25).
- Organizational development involves the process of planned change to improve organizational effectiveness and to facilitate the development of the organization's capabilities to meet its future challenges (Cummings & Worley, 2015, p. 1).

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

De vraag is of deze definities van veranderkunde nog houdbaar zijn in een complexe en dynamische wereld waarin de toekomst onzeker is. Hierna volgt een poging om te komen tot een actuele beschrijving van veranderkunde, waarbij nuttige elementen uit eerdere definities overeind blijven en ruimte wordt gemaakt voor meer spontane, adaptieve, continue en discontinue veranderingen in organisaties, netwerken en allianties (Weick & Quinn, 2004). De bijdrage van veranderkunde wordt dan breder dan het vergroten van effectiviteit en het inspelen op omgevingseisen. Ook de betekenis en maatschappelijke rol van organisaties komen in beeld.

Veranderkunde opnieuw belicht

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

- delen van kennis over samenwerkings- en veranderprocessen;
- inzichtelijk maken van de dynamiek van verandering;

- kiezen en uitwerken van veranderstrategieën;
- helpen bij het realiseren van veranderingen.

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

Deze omschrijving betekent dat veranderkunde:

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

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

Interdisciplinair vakgebied ingebed in sociale wetenschappen

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

Daarnaast maakt veranderkunde gebruik van kennis uit de organisatiekunde, met name waar het gaat om de werking en het ontwerp van organisaties, de impact van technologie op bedrijfs- en werkprocessen (Pasmore e.a., 2019) en de ontwikkeling van strategie (Van der Heijden, 1996; De Ruijter, 2016). Vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief op organiseren worden organisaties gezien als sociale constructen (Van Dongen e.a., 1996; De Moor, 1996; Van Oorschot, 2002; Moerkerken, 2015). Als het

om veranderen gaat, zijn inzichten uit de systeemdynamica (Rowette & Vennix, 2006; Kessener & Van Oss, 2019), complexiteitstheorie (Stacey & Mowles, 2015; Homan, 2005, 2023) en chaostheorie uiterst bruikbaar (Zuijderhout, 1992, 2007).

Mens, organisatie en maatschappij

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

Eigen toekomst vormgeven

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

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

Samenwerkingsprocessen en menselijke interacties

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

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

Menselijke drijfveren en gedrag van individuen en groepen

Een klassiek aandachtsveld van veranderkunde zijn menselijke drijfveren en het gedrag van individuen en groepen (Bennis e.a., 1961; Armenakis & Stanley, 2009). Dit is nog

steeds een relevant aandachtsveld (Van Oss & Van 't Hek, 2016). Het gaat dan onder meer om leiderschap, menselijke motivatie, psychologische veiligheid, vervreemding, verwaarlozing en weerbaarheid bij verandering (Kampen, 2011). Op groepsniveau gaat het om de invloed van organisatiecultuur, het ontstaan van informele normen en hoe groepen zich ontwikkelen.

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

Dynamiek en conflict in het hele systeem

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

Vertrouwen en betrokkenheid

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

Leerprocessen in teams, organisaties en netwerken

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

Heden, verleden en toekomst

Veranderingen spelen zich af in het heden, waarbij de toekomst in het oog wordt gehouden (Weisbord, 1992). In het heden zijn samenwerkingsprocessen zichtbaar die aanleiding kunnen zijn om te veranderen of waardoor veranderingen kunnen stagneren (Otto & De Leeuw, 1994; Vermaak, 2009). Door samen een mogelijke toekomst te verbeelden,

kan de energie op de toekomst worden gericht en kunnen nieuwe handelingsperspectieven ontstaan (Bennebroek Gravenhorst, 2015).

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

Veranderkunde en aanpalende vakgebieden

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

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

Bedrijfskunde

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

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

Managementwetenschappen

De managementwetenschappen zijn een multidisciplinair vakgebied dat zich richt op de studie van management en de optimalisatie van bedrijfsprocessen binnen organisaties. Het maakt gebruik van theorieën en methoden uit verschillende disciplines, zoals

economie, psychologie, sociologie en techniek, om de besluitvorming en het functioneren van organisaties te verbeteren. Managementwetenschappen streven ernaar om zowel theoretische inzichten als praktische handvatten te bieden die managers kunnen gebruiken om de prestaties van hun organisaties te verbeteren.

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

Bestuurskunde

De bestuurskunde is een interdisciplinair vakgebied dat zich richt op de studie van openbaar bestuur en beleidsvorming binnen de publieke sector, waaronder overheidsinstanties, gemeenten en publieke diensten. Het onderzoekt hoe overheden en andere publieke instellingen werken, hoe beleidsbeslissingen worden genomen, en hoe publieke diensten worden geleverd. Bestuurskunde richt zich op het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van publieke dienstverlening en het versterken van de democratische legitimiteit van overheidsoptreden. Het vakgebied combineert theoretische inzichten met praktische toepassingen om beleidsmakers, ambtenaren en andere publieke professionals te ondersteunen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

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

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

Veranderkunde als specifiek vakgebied en professie

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

Veranderkunde als professie

Als veranderkunde een eigenstandig vakgebied is, dan is veranderkunde wellicht ook een ambacht met veranderkundigen als professie. Dat roept de vraag op wat veran-

derkundigen doen, wat ze kunnen en hoe ze zichzelf positioneren in een verandering (Vermaak, 2017).

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

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

Specialist Project- leider	Technisch expert	Onder- zoeker Bedrijfs- analist	Trainer Opleider	Verkenner Visionair	Participant Cocreator	Proces- begeleider	Reflector Facilitator
Veranderaar				Klantsysteem			
Overtuigen Door- drukken	Analyseren Adviseren	Data verzamelen Probleem- analyse	Trainen Opleiden	Verbeelden Omdenken	Samen- werken Kennis delen	Onder- steunen Helpen	Bevragen Reflec- teren

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

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

Een relevant kenmerk van veranderkundigen is betrokken onafhankelijkheid en meerpartijdigheid ten opzichte van mensen in het klantsysteem, waarbij dit klantsys-

teem is gedefinieerd als iedereen die meedoet in de verandering, het initiatief tot verandering heeft genomen of door de verandering wordt geraakt.

Competenties van veranderkundigen

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

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

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

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

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

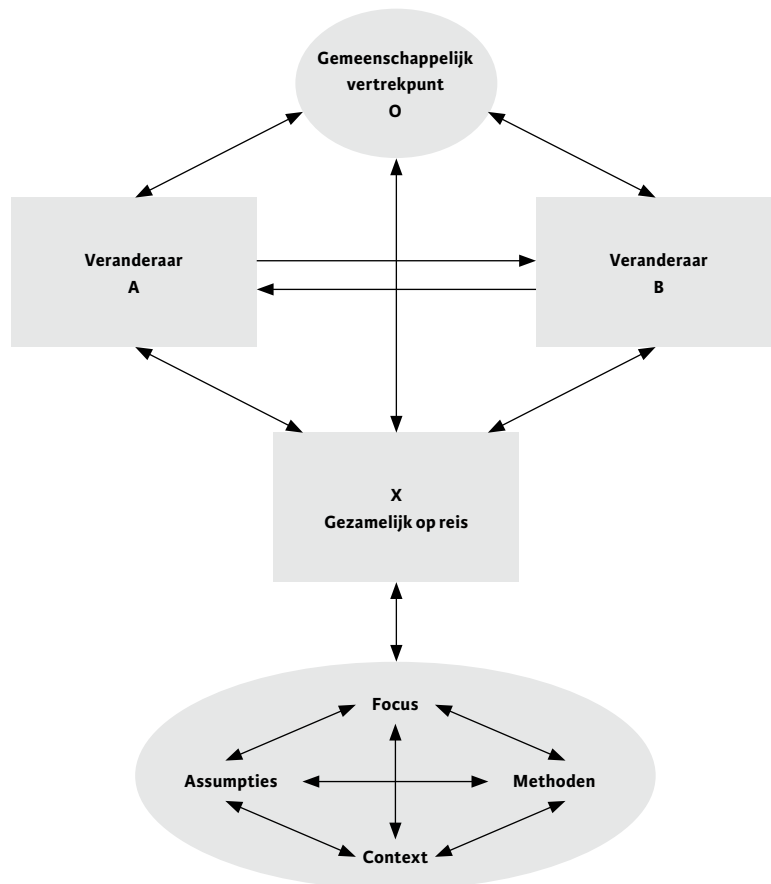
Zo te lezen, moet een veranderkundige over nogal wat competenties beschikken (Van Aken, 2000). De vroegere opleiding tot veranderkundige duurde dan ook al snel vier jaar, na een eerste brede opleiding in de sociale wetenschappen. Daarna leerde je het vak steeds beter, door mee te lopen met ervaren veranderkundigen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

Positionering door veranderkundigen

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

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

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



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

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

stuk, de mensen in het klantsysteem en de gezamenlijke ambitie. Ze staan niet naast de verandering, maar er middenin.

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

Noten

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

Literatuur

- Aken, J.E. van (2000). De body of knowledge van de organisatieadviseur: mogelijkheid tot profilering van een prille en lichte professie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64 (5/6), 237-251.
- Aken, J.E. van & Reitsma, E.W. (2019). Het ontwikkelen van hoogwaardige ervaringskennis voor evidence-based practice bij organisatieadviesing. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 73 (3), 4-22.
- Ardon, A.J. (2009). *Moving moments: leadership and interventions in dynamically complex change processes* (proefschrift). Vrije Universiteit Amsterdam.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.
- Armenakis, A.A. & Stanley, G.H. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), 127-142.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: strategies and models*. Addison-Wesley.
- Beinum, H.J.J. van, Faucheux, C. & Vlist, R. van der (1996). Reflections on the epigenetic significance of action research. In S. Toulmin & B. Gustavsen (Eds.). *Beyond theory: changing organizations through participation* (p. 105-132). Benjamins.
- Bekman A. (2001). *De organisatie als gemeenschap: principes van organiseren*. IMO.
- Bekman, A. (2002). Organisatie en gemeenschap: naar nieuwe organiseringsprincipes. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 56 (1), 18-35.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering* (proefschrift). Universiteit van Amsterdam.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2015). *De veranderdersnel: realiseer je doel met vijf veranderkundige vragen*. Academic Service.
- Bennis, W.G. (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. Addison-Wesley.
- Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R. (1961). *The planning of change*. Holt, Rinehart & Winston.

- Boonstra, J.J. (1991). *Integrale organisatie-ontwikkeling: vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties*. Lemma/Reed Elsevier.
- Boonstra, J.J. (2022). Zestig jaar veranderkunde: reflecties en toekomstbeelden. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (6), 5-23.
- Boonstra, J.J. (2023). Identiteit van organisaties. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 13 (4), 28-37.
- Boonstra, J.J. & Caluwé, L.C.A. de (2006). Intervenieren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties. Themanummer. *M&O, Tijdschrift voor Management en organisatie*, 60 (3/4).
- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst: naar waardengedreven samenwerking tussen organisaties*. Boom.
- Boonstra, J.J. & Loscos, F.M. (in druk). Dansen op een vulkaan: verandering, cultuur en leiderschap in onzekere tijden. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*.
- Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel: een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Boom.
- Boonstra, J.J. & Smid, G.A.C. (2010). Vertrouwen: een gelaagd fenomeen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64 (6), 3-16.
- Burger, Y. & Knoop, L. (red.) (2024). *De essentie van coaching: principes en praktijk van hedendaagse stijlen*. Boom.
- Caluwé, L.C.A. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2013). *Handboek veranderkunde: het organiseren van veranderingsprocessen*. Pearson.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2015). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Dongen, H.J. van, Laar, W.A.M. de & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil*. Eburon.
- Dubbeldam, M. & Boonstra, J.J. (2022). Twintig jaar cultuurverandering: van instrumenteel ontwerpen naar min of meer terloops ontwikkelen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (5/6), 112-130.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1999). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice Hall.
- Hardy, C. & Clegg, S. (2004). Power and change: a critical reflection. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 343-369). Wiley.
- Have, S. ten, Have, W. ten, Stevens, F. & Elst, M. van der (2009). *Veranderkunde: de essentie van het veranderen van organisaties*. Pearson.
- Heijden, K. van der (1996). *Scenarios: the art of strategic conversation*. Wiley.
- Homan, Th.H. (2005). *Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering*. Kluwer.
- Homan, Th.H. (2023). Complexiteitsleiderschap: een nieuw perspectief op de binnenkant van leiderschap. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 77 (1/2), 4-19.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties: introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Vakmedianet.
- Kastelein, K. (1995). *Modulair organiseren: tussen autonomie en centrale beheersing*. Wolters-Noordhoff.
- Kessener, B. & Oss, L. van (2019). *Meer dan de som der delen: systeemdenkers over organiseren en veranderen*. Management Impact.
- Kolkhuis Tanke, I. (2023). *In de leerstand: hoe voortdurend blijven leren op het werk vanzelfsprekend wordt*. Boom.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession*. International Labour Office.
- Loo, E. van de (2007). Bewuste en onbewuster processen van samenwerken: een overzicht van theorie en praktijk. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*. 61 (3/4), 219-227.
- Mastenbroek, W.F.G. (1982). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Samsom.
- Moerkerken, S. (2015). *Hoe ik verander: anders intervenieren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken*. Vakmedianet.

- Moerkerken, S. (2021). *Conflict eren: conflict inzetten om verandering te veroorzaken*. Boom.
- Moor, W. de (1996). Interne communicatie en cultuurverandering. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 50 (5), 354-372
- Nooteboom, B. (2010). Vertrouwen, besluitvorming en communicatie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64 (6), 25-38.
- Olffen, W. van (2008). *Veranderen: management van transities*. Pearson.
- Oorschot, M. van (2002). *Omtrent het dekonstrueren van kennismanagement: over de praktijk van samenwerkende mensen en organiseren* (proefschrift). Universiteit Tilburg.
- Oss, L. van & Hek, J. van 't (2016). *Onomkeerbaar: organisatiegedrag veranderen*. Vakmedianet.
- Otto, M. & Leeuw, A.C.J. de (1994). *Kijken, denken, doen: organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*. Van Gorcum.
- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S.A. & Vanasse, R. (2019). Reflections: sociotechnical systems design and organizational change. *Journal of Change Management*, 19 (2), 67-85.
- Reitsma, E.W. (2014). *Adviseurs aan de slag: over professioneel handelen in het organisatieadvieswerk* (proefschrift). Vrije Universiteit Amsterdam.
- Rouwette, E.A. & Vennix, J.A. (2006). System dynamics and organizational interventions. *Systems Research and Behavioral Science*, 23 (4), 451-466.
- Ruijter, P. de (2016). *Scenario based strategy: navigate the future*. Routledge.
- Ruijters, M.C.P (2018). *Queeste naar goed werk: over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Vakmedianet.
- Schein, E.H. (1969). *Process consultation: its role in organization development*. Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1998). *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Pearson.
- Schein, E.H. (2016). *Humble consulting: how to provide real help faster*. Berrett-Koehler.
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Random House.
- Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren: productieorganisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*. Kluwer.
- Smid, G.A.H. (2018). Veranderkunde in Nederland: enkele ontwikkelingen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 72 (1), 53-72.
- Stacey, R.D. & Mowles, C. (2015). *Strategic management and organizational dynamics*. Pearson.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid* (proefschrift). Universiteit van Amsterdam.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert: nu wij nog*. Vakmedianet.
- Vlist, R. van der (2001). *Dynamiek van sociale systemen: een theoretische en praktische inleiding in de systeemtheoretische benadering van organisaties en veranderingsprocessen*. Kluwer.
- Vlist, R. van der (2009). *Veranderkunde: handboek voor managers, adviseurs en andere veranderaars*. Boom.
- Walton, E. & Russel, E. (2004). Organizational change: strategy and interventions. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 343-369). Wiley.
- Weick, K.E. & Quinn, R. (2004) Organizational change and development: episodic and continuous changing. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 177-195). Wiley.
- Weisbord, M.R. (1992). *Discovering common ground*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Eburon.
- Zuijderhoudt, R.W.L. (2007). *Op zoek naar synergie: omgaan met onoplosbare problemen* (proefschrift). Universiteit van Amsterdam.
- Zuijderhoudt, R.W.L. (1992). Principes van synergie en zelfordening: introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 46 (1), 15-40.

Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek bij de Esade Business School te Barcelona, hoogleraar organisatieverandering bij de Rotterdam School of Management, kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur te Den Haag en zelfstandig adviseur.

E-mail: boonstra@jaapboonstra.nl.

Dr. M.F. Dubbeldam CMC werkt als veranderaar, (bestuurs)adviseur, onderzoeker en coach. Ze was verbonden aan de Radboud Universiteit te Nijmegen en is onder meer redactielid van dit tijdschrift.

E-mail: m.f.dubbeldam@planet.nl.