

Co-creatie van verandering (André Wierdsma)

Highlights uit de waarneming van Tonnie van der Zouwen, 17 oktober 2000

1.1 Waar gaat het boek over?¹

Wierdsma heeft een Methodiek ontwikkeld voor Collectieve Competentieverhoging (MCC). Het model is ontstaan door zijn uitgebreide ervaring met maatwerkopleidingsprogramma's te koppelen aan het systeendenken van Beer en Checkland en aan denkbeelden van auteurs die vanuit het sociaal-constructionisme naar organisaties kijken en dit toe te passen op collectief leren ten behoeve van transactioneel organiseren.

Beer legt het accent op de afgrenzing en koppeling van processen waarin activiteiten worden verricht en platformen die reflectie hierop mogelijk maken, in zijn model voor levensvatbare systemen (Viable System Model, VSM)

Checkland biedt een methodiek om het probleemoplossend vermogen te vergroten van door activiteiten gekoppelde actoren (Soft System Methodology, SSM)

Doel van de MCC is het vergroten van het vermogen van een organisatie om om te gaan met externe variëteit via een collectief leerproces. Het streven daarbij is om de interne variëteit van een systeem in tact te laten door transactioneel organiseren, daar waar traditioneel organiseren juist gericht is op een reductie van interne variëteit. Bij transactioneel organiseren vervalt het onderscheidt tussen organiseren en veranderen: organiseren is veranderen en veranderen is organiseren.

Bouwstenen van het model zijn:

- ❑ kennisontwikkeling: van regelmaatkennis naar maatregelkennis
- ❑ organiseren: van positioneel naar transactioneel organiseren (van organisatie van de productie naar productie van de organisatie)
- ❑ competentieontwikkeling: van individueel naar collectief

De metafoor van het weefsel en de fijnmazigheid daarvan gebruikt Wierdsma om de verwevenheid van relaties en betekenisverstengelingen aan te geven. Hoe fijnmaziger het weefsel, hoe sterker de verstengeling van betekenissen en relaties hoe moeilijker er verandering in aan te brengen is (zoals bij principes, in tegenstelling tot regels).

Wierdsma gaat uit van het sociaal constructionisme: actoren creëren betekenis in taal, met als kenmerken:

- ❑ niet representatief maar retorisch
- ❑ sociale constructie van betekenissen

¹ Deze notitie bevat een weergave van wat mij het meest heeft aangesproken en wat naar mijn idee de kern van de boek omvat. Het is dus zeker geen volledige samenvatting, maar geeft aan "wat ik er uit gehaald heb"

- ❑ van predictief naar generatief
- ❑ van waarheid naar waarheden.

De (mentale) kaart is nooit het landschap, de kaarten verschillen per persoon maar er is een object dat beschreven kan worden. De cartograaf is ook participant in een autopoietisch proces. Handelen en betekeniscreatie zijn processen van co-creatie. Door interactie tussen actoren ontstaat betekenis: het is niet, maar het wordt. De resultaten zijn daardoor onvoorspelbaar.

Kennis en taal zijn niet subjectief of objectief, maar interactief. Taal is geen slaaf van de werkelijkheid maar een interpretatiekader om betekenis te geven.

1.2 Uitgangspunten

Als meer van hetzelfde niet werkt

Managers (opdrachtgevers) die verschillen miskennen en zelf onderdeel zijn van het probleem waar ze over klagen. Hoe kunnen bestaande kaders doorbroken worden

(treffende uitspraak voor in het boek van Ronald Laing: Ze spelen een spelletje, Ze spelen dat ze geen spelletje spelen. Wanneer ik laat zien dat ik dat zie, zal ik de regels breken en zullen ze mijn straffen. Ik moet hun spelletje spelen, d.w.z. niet zien dat ik het spelletje zie)

Interactieproces: van debat naar consultatie

In complexe situaties is het individu geneigd om de eigen reputatie te beschermen, waardoor externe variëteit miskent wordt en er situaties in het collectief kunnen ontstaan die door niemand gewenst zijn. In de traditionele manier van organiseren wordt organiseren beschouwd als het oplossen van problemen, waarvoor het debat gebruikt wordt: inventarisatie, verkennen van alternatieven en komen tot een keuze. De vooronderstellingen en achtergronden van de problemen komen meestal niet ter sprake, waardoor de oplossing binnen de bestaande kaders blijft en leidt tot meer van hetzelfde. Om de bestaande werkelijkheden ter discussie te stellen moet de plek der moeite opgezocht worden. De plek der moeite is het spanningsveld tussen de behoefte aan betekenis geven (ordeningsbehoefte, bijvoorbeeld in een probleemsituatie) en een oplossing (ordeningsresultaat). Op de plek der moeite kan een dialoog gevoerd worden via consultatie. Dit is een interactief proces waarin de bestaande variëteit niet verloren gaat en gestreefd wordt naar een Tijdelijk Werkbare Overeenstemming (TWO). In het proces vindt een verkenning plaats van de rol die denkbeelden en waarden spelen in het zich aandienende probleem.

Uitsluitende werking van taal

De werkelijkheid wordt door actoren uitgedrukt in taal. Via de taal krijgt de werkelijkheid zijn betekenis. Taal sluit daarmee in, maar ook uit. Taal is een ordeningsresultaat dat ontstaat uit een ordeningsbehoefte. Taal reduceert variëteit. Dit brengt het risico van verdubbeling en disciplineren met zich mee, waardoor reflectie op de werkelijkheid niet mogelijk is. Het

besef van contextgebondenheid en van het handelingskarakter van het ordenen van het construct (ordeningsresultaat) vormen hier een remedie tegen.

Tijdelijk Werkbare Overeenkomst

Er is een zekere mate van onvrede met bestaande ordeningsresultaten nodig voordat actoren bereid zijn om de plek der moeite te betreden. De bereidheid van actoren om te handelen neemt toe als de overeenstemming tijdelijk is en er zijn regels afgesproken om terug te kunnen komen op de overeenkomst (Mills). In een TWO worden de ordeningsresultaten keuzes van actoren in een bepaalde context. Er kunnen meerder waarheden zijn, maar om tot handelen te kunnen komen moet gestreefd worden naar een overeenstemming die de betrokken actoren stimuleren tot afgestemd handelen.

2 Blokkades in collectief leren

(Dit stuk sprak mij bijzonder aan, omdat het betekenis gaf aan de recursieniveau's en het model van de VSM van Beer, waarmee de complexiteit van het model zinvol werd)

Voor het ontwerp van een MCC-programma is het herkennen van de ontwikkeling van collectief leren in een organisatie van belang. Blokkades in collectief leren zijn herkenbaar als (van eerste naar laatste fase op weg naar collectief leren):

1. Handelingsfixatie: er is geen reflectie op het handelen, er is sprake van reïficatie van betekenissen (niet denken maar doen, het is zoals het is)
2. Reflexieve fixatie: er is reflectie, maar dit leidt niet tot handelen (meer denken dan doen); herkenbaar aan nauwkeurige analyses die steeds door de tijd worden ingehaald
3. Normfixatie: er wordt wel gebruik gemaakt van collectieve kaarten in een conversatieruimte, maar deze ruimte is afgeschermd. Bestaande inzichten worden de norm, er komen geen nieuwe kaarten van andere actoren bij (wel collectieve afspraken maar leidt niet tot verandering van de norm, diagnose stellen is tijd verknoeien)
4. Collusief leren: er is wel sprake van doorgaand collectief leren, maar de gemaakte afspraken worden niet volledig of anders uitgevoerd. (iets anders doen dan we zeggen, niet zeggen wat we denken)
5. Externe sturing: er is overeenstemming, maar de interne variëteit wordt ontkend; er is een scheiding tussen invloedrijken en invloedarmen; wordt gekenmerkt door een groep actoren die de coördinatie van handelen domineert door middel van taal (een organisatie bijvoorbeeld met denkers, beslissers en uitvoerders)

Een MCC traject vereist voorzieningen om blokkades te voorkomen of op te heffen. Deze voorzieningen worden getroffen in systeem drie ster (de auditfunctie) uit het VSM-model

3 Toepassen MCC

3.1 Stappen

De MCC is een tijdelijke uitbreiding van de managementeenheid van de organisatie als geheel, met een wellicht ongebruikelijke samenstelling van actoren. De MCC is een conversatieruimte op het niveau van het systeem-in-focus. Transactioneel organiseren vraagt drieslag leren. Hiervoor wordt een maatwerkprogramma ontwikkeld om te komen tot een oplossing voor het kernvraagstuk. De opdrachtgever moet ruimte bieden voor heroverweging van de uitgangspunten van het organiserenproces, anders wordt de opdrachtgever onderdeel van het probleem. Constructieregels en interventieaanwijzingen voor het maatwerkprogramma zijn:

1. organiseer de MCC rond een kernvraagstuk dat in de organisatie moeilijk oplosbaar blijkt
2. streef naar een deelnemersgroep die de interne variëteit vertegenwoordigt
3. tref voorzieningen om de levensvatbaarheid van de MCC te waarborgen
4. ga uit van het actorschap van de deelnemers bij de keuze van ontwerp en werkvormen
5. kies werkvormen die variëteit en patronen in variëteitshantering zichtbaar kunnen maken
6. ontwikkel nieuwe betekenissen
7. behoudt de constructieve kwaliteit
8. maak wisselingen in recursieniveau, zodat naast reflectie op de inhoud van het vraagstuk ook reflectie plaatsvindt op de wijze waarop het vraagstuk geconstrueerd wordt
9. bewaak de relationele kwaliteit van de interactie

In het boek worden aanwijzingen gegeven over de inhoud en kwaliteit van elke aanwijzing.

Niet het delen van betekenis maar het delen van ervaring is van belang.

3.2 Rol begeleider

De begeleider treedt op als acterend regisseur. De bijdrage van de begeleider bestaat maar voor een deel uit de inhoud van wat gezegd of gedaan wordt, minstens zo belangrijk is de consistentie tussen woord en daad. Daarnaast moet de begeleider trouw blijven aan de eigen denkbeelden: optreden als een betrokken professional met een eigen standpunt. Omdat de begeleider afwisselend participant en observator is wordt vaak met twee begeleiders gewerkt.

Kernvaardigheid voor de begeleider is het vermogen om het eigen gedrag te observeren en op basis van deze reflectie het eigen handelen aan te passen aan wat in de situatie gewenst is. Dit vergt een breed repertoire aan handelingsmogelijkheden en een goed ontwikkeld gevoel voor relationele processen.

4 Kernbegrippen

Methodiek	geheel aan constructieregels en interventieaanwijzingen
codificatie	mate waarin de boodschap expliciet gemaakt moet worden
Collectief leren	de competentie om met elkaar in staat te zijn bestaande betekenissen te de- en reconstrueren
Collectieve competentieverhoging:	hanteerbaar maken van (externe) variëteit door het werken met verschillen (interne variëteit) en het in tact laten van de spanningsboog tussen orderingsbehoefte van personen en orderingsresultaat.
Competentie	bekwaamheid in context
Concept	een samenhangend geheel van opvattingen en begrippen
constructieve kwaliteit	is hoog als deze gericht is op het koppelen van bestaande kennis en ervaring van actoren; kwaliteitscriteria voor het ontwerp van de MCC zijn onverstoortbaarheid, lospelbaarheid, equivalentie en amplificatie (de Zeeuw)
consultatie	een interactief proces waarin de bestaande variëteit niet verloren gaat en waar verkenning plaatsvindt van de rol die denkbeelden en waarden spelen in het probleem
conversatieruimte	consultatie op de plek der moeite betreden wordt, waar in een proces van uitwisseling en onderhandelen een werkelijkheid in taal (een orderingsresultaat) geconstrueerd wordt
enactment	uitsnede, een actieve selectie uit omgevingselementen door een actor (Weick)
diffusie	mat en gemak waarmee boodschappen kunnen worden verspreid onder mensen uit verschillende contexten
disciplinerings	individuen richten zich op de bestaande collectieve kwaliteitscriteria; dit leidt tot een verharding van het orderingsresultaat, er is geen discussie over mogelijk
drieslag leren	vooronderstellingen achter de regels leren kennen
dubbelslag leren	leren over inzichten achter de regels
enkelslag leren	regels leren
kwaliteit	toekenning van betekenis gekoppeld aan een waardebepalende instantie; betekenis is een waardebepalings; waardebepalings is het resultaat van coördinatie tussen actoren
kwaliteit van een sociaal systeem	is hoog als het open staat voor een andere definiëring van de werkelijkheid en anderen toegang kunnen hebben tot het proces van werkelijkheidsdefiniering (uitsluiting en disciplinerings zijn laag)

levensvatbare systeem	systeem dat in staat is om externe variëteit op te vangen
maatregelkennis	kennis om te komen tot maatregelen die handel in de context kan faciliteren
organiseren	proces gericht op het creëren van een stelsel van afspraken, voorzieningen en ontmoetingsplatformen om complexiteit hanteerbaar te maken
plek der moeite	spanningsveld tussen orderingsbehoefte en orderingsresultaat
positioneel organiseren	accent ligt op de posities van personen, gericht op het reduceren van variëteit; gaat uit van consensus, rationeel handelen, tijdloosheid en programmeerbaar gedrag
regelmaatkennis	kennis over de regelmaat in de wereld
reïficatie	het voorstellen van kennis alsof deze onafhankelijk is van de menselijke constructie (gebruik van een bestaande betekenis)
recursieniveau	niveau dat onderdeel is van een omvattend niveau en zelf ook niveau's kan omvatten (recursief = elkaar omvattend)
transactioneel organiseren	gericht op het realiseren van transacties voor variëteitshantering in het werkproces; gaat uit van continue afwisseling van denken en doen, co-creatie door betrokken partijen, tijdelijkheid, vermogen tot leren leren en belang van relaties
uitsluitende werking van taal	de werkelijkheid krijgt betekenis door taal, waarbij de variëteit gereduceerd wordt, waarmee andere werkelijkheden uitgesloten worden
variëteit	de maat voor de complexiteit van een systeem; uit zich in verschillen in opvattingen, waarden, gewenste snelheid van veranderingen en oplossingsvoorstellen; hoe groter de variëteit hoe meer complexiteit en veranderingen
verdubbeling (Kooistra)	de werkelijkheid ontstaat door de taal en bevestigd dit door de werkelijkheid te laten samenvallen met de taal. <u>Zienswijze wordt zijnswijzes</u>
werkproces	die processen waarin activiteiten worden verricht die gericht zijn op de daadwerkelijke realisatie van goederen en diensten; vinden plaats in de operationele eenheden van de organisatie

5 Reflectie

Het tijdelijk platform van de conversatieruimte is een extra iets wat nodig is om "meer van hetzelfde" te voorkomen, via reflectie en co-creatie van betekenis, om buiten bestaande kaders te kunnen treden. Hetzelfde extra iets beschrijft De Zeeuw als het ontwikkelen van een afgeleide taal L^* , die iets toevoegt aan de bestaande taal L . Kenmerkend is dat volgens het cybernetische denken vervolgens een spanningsveld ontstaat tussen het bestaande en het extra. Het spanningsveld bestaat uit een wederzijdse informatiestroom tussen bestaande en extra.

Checkland noemt het onderzoeksproces van SSM een extra holon (betekenisvol geheel) in de ideeën van een Human Activity System (HAS).

Vennix richt zich op het vergroten van inzicht in de samenhang van oorzaken en gevolgen in een systeem en op de dynamiek van een systeem

Hoebeke: richt zich op de waarde die actoren toevoegen aan een resultaat van een werksysteem in het transformatieproces van input naar output.