

# Helpen veranderen met een ‘spirit of inquiry’

Organisatieontwikkeling in de geest van Edgar Schein

**Danielle Zandee**

In dit bespiegelende essay over het leven en werk van Edgar Schein staat zijn fundamentele bijdrage aan de theorie en praktijk van organisatieontwikkeling centraal. Zijn visie op procesadviesing als ‘clinical inquiry/research’ is nog altijd van groot belang voor scholar-practitioners die vanuit een onderzoekende houding hun cliënt behulpzaam willen zijn bij veranderen en die al helpend nieuwe (theoretische) kennis willen ontwikkelen. Wat betekent het om met zo’n ‘spirit of inquiry’ te werken? Wat maakt een dergelijke attitude krachtig bij het hanteren van de urgente en complexe vraagstukken van deze tijd? En hoe moet organisatieontwikkeling zichzelf dan als werkveld vernieuwen? In dit essay wordt het begrippenkader van Schein toegelicht en verbonden met actieonderzoek en ‘appreciative inquiry’ als verwante veranderbenaderingen. Geïnspireerd door Scheins gedachtegoed, verkent de auteur mogelijkheden voor organisatieontwikkeling als innovatieve micropraktijken van samen onderzoekend veranderen in iteraties van onbevangen dialoog en kleine experimenten. Het recente werk van Schein rond ‘humble consulting’ geeft daarbij richting voor hoe veranderaars juist vanuit bescheidenheid betekenisvol kunnen zijn bij het hanteren van de grote vragen van hun cliënt.

## Inleiding

‘Zeg jij het eens! Jij bent toch de expert?’ Onverwachts, midden in een leer- of veranderversessie die ik begeleid, kan het gebeuren dat iemand zich op deze wijze tot mij wendt. De hoogleraar, de adviseur, de ‘juf’ zal het antwoord, het model, de theorie toch wel paraat hebben? Juist als de groep het zelf even niet meer weet. Mij bekruipt dan altijd een gevoel van ongemak. Ik word er zelfs opstandig van. ‘Noem mij geen expert!’ Hoe komt dat toch? Wellicht vanuit een bij het Kees Boeke-onderwijs geleerd streven naar gelijkwaardigheid. Bovendien geloof ik in veranderbenaderingen – ‘appreciative inquiry’ en actieonderzoek – waarbij het uitdrukkelijk gaat om gezamenlijke kennisontwikkeling door middel van een onderzoekende dialoog. Het als begeleider beter moeten weten,

staat mij daarbij in de weg. Juist als van mij geen pasklare antwoorden worden verwacht, ben ik aandachtiger aanwezig, vrijer in mijn denken en derhalve meer behulpzaam.

In deze opstelling voel ik mij gesteund door het werk van Edgar Schein; hij is dan ook mijn tijdloze held. Edgar Schein (1928) is sociaal psycholoog en emeritus hoogleraar management aan de MIT Sloan School of Management te Cambridge (MA). Hij is bekend vanwege zijn werk op het gebied van organisatiecultuur, leiderschap en loopbaanankers. Schein stond aan de wieg van zowel de organisatiepsychologie als organisatieontwikkeling en leverde een fundamentele bijdrage aan het adviesvak met zijn focus op procesadvisering, waarbij de adviseur de cliënt helpt diens verwandervragen te begrijpen en hanteren. Als 'scholar-practitioner' heeft Schein altijd bewogen tussen theorie en praktijk, vanuit een overtuiging dat relevante, gedegen theorie verankerd is in praktische ervaring. In zijn recente werk over 'humble consulting' constateert Schein dat de urgente en complexe vraagstukken van deze tijd vragen om een bescheiden houding van de adviseur, met een adviesbenadering die is gebaseerd op nieuwsgierigheid, commitment, zorg en openheid naar de cliënt (Schein, 2016). Hiermee appelleert hij aan een fundamentele waarde van organisatieontwikkeling, namelijk de 'spirit of inquiry'.

In dit bespiegelende essay wil ik verkennen wat het betekent om vanuit een dergelijke onderzoekende houding te helpen veranderen. In navolging van Schein schrijf ik deze verkenning als een scholar-practitioner, om vanuit zijn gedachtegoed een bijdrage te leveren aan het vak van organisatieontwikkeling. Ik doe dit al pendelend tussen theorie en praktijk, met behulp van reflecties op mijn eigen handelen als begeleider van veranderprocessen. Om de lezer mee te nemen in deze reflecties, beschrijf ik enkele voor mij markante ervaringen in korte anekdotes.

Eerst geef ik een beknopt overzicht van het leven en werk van Edgar Schein. Daarna ga ik in op de voor dit essay belangrijke begrippen – helpen en de spirit of inquiry – zoals deze door hem en anderen zijn geïntroduceerd en worden gehanteerd. Dit begrippenkader wordt door mij toegepast en verder uitgewerkt in de verkenning van een aantal vragen, met een focus op hoe we – als adviseurs, wetenschappers en leidinggevendenden – met een onderzoekende houding kunnen helpen veranderen bij ingewikkelde, ambigue vraagstukken. Geïnspireerd door het werk van Schein, zoek ik antwoorden in betekenisvolle dialoog en de daaruit voortvloeiende kleine experimenten. Ik besluit het essay met een pleidooi voor hoe organisatieontwikkeling kan bijdragen aan de noodzakelijke innovatie van onze sociale praktijken.

## Edgar Schein als tijdloze held

Edgar Schein werd in 1928 in Zürich geboren en vertrok op jonge leeftijd naar Amerika, omdat zijn vader in 1938 als natuurkundige een aanstelling kreeg aan de universiteit van Chicago. Na zijn bachelorstudie aan die universiteit vervolgde Schein zijn opleiding aan Stanford (master psychologie) en behaalde hij in 1952 zijn PhD sociale psychologie op Harvard. Na de militaire dienst, die hij deels vervulde als klinisch psycholoog in het

Walter Reed-ziekenhuis, kwam Schein in 1956 op uitnodiging van Douglas McGregor naar de MIT Sloan School of Management. Hier heeft hij tot 2008 gewerkt en is hij nog altijd emeritus hoogleraar. Vanuit MIT heeft Schein grote bijdragen geleverd aan de theorie en praktijk van organiseren, veranderen, onderzoeken en adviseren (Coghlan, 2017). In 1965 verscheen zijn baanbrekende boek over organisatiepsychologie, al snel gevolgd door zijn eerste boek over procesadviesing (Schein, 1969). Dit boek is onderdeel van de toonaangevende Addison-Wesley-serie over organisatieontwikkeling, waarvan hij samen met Richard Beckhard de redactie vormde.

Zijn vroege kennismaking (in 1958) met de sensitiviteitstraining van de National Training Laboratories (NTL) had een duidelijke impact op Scheins werk. Vanuit zijn deelname aan de zogenoemde T-groups omarmde hij het ervaringsleren en het werken in het hier en nu, methoden die hij al snel ging toepassen in zijn eigen adviespraktijk (Coghlan, 2018, p. 391).

Schein (1987) maakt onderscheid tussen de door hem ontwikkelde aanpak van procesadviesing en de modellen van de adviseur als 'expert' of 'dokter'. Waar de expert

antwoord geeft op een door de cliënt eenduidig geformuleerde vraag en de dokter zich ontfemt over zowel probleemdiagnose als oplossing voor de cliënt als patiënt, richt de procesadviseur zich op het helpen van de cliënt in het zelf (leren) hanteren van het eigen verandervraagstuk.

Dat commitment om te helpen, staat bij Schein altijd voorop, zoals nog eens bekrachtigd in zijn relatief recente boek over dit onderwerp (2009). De door de cliënt gestelde vraag is leidend, ook in zijn visie op procesadviesing als 'clinical inquiry/research' (Schein, 2008). In dat geval krijgt de onderzoeker op uitnodiging van de cliënt toegang tot een organisatie, om daar rond diens hulpvraag gezamenlijk tot vernieuwende inzichten te komen. Idealiter is die kennis praktisch toepasbaar, diepgaand en theoretisch robuust. Werkend vanuit Kurt Lewins dictum dat 'one cannot really understand a system until one tries to change it' (2008, p. 273), maakt Schein zich sterk voor scholar-practitioners die als onderzoekers willen leren van hun veranderkundige interventies.

Als wetenschapper volg ik graag zijn voorbeeld, omdat ik denk dat juist op de grens van theorie en praktijk doorleefde en innovatieve kennis kan ontstaan. Ik richt mij derhalve op het vormgeven en faciliteren van processen van gezamenlijk onderzoekend veranderen. Bij het zoeken naar aansluiting met de mensen – hun vraagstelling en meervoudige ervaring – in de organisatie die mij uitnodigt, vind ik een lerende opstelling het meest gepast. De oproep tot bescheidenheid die Schein in zijn recente werk doet wat betreft 'humble' inquiry (2013), consulting (2016) en leiderschap (2018), spreekt mij daarom aan. De bescheiden opstelling die Schein voor ogen heeft, veronderstelt dat, als adviseur, 'you are committed to being helpful, bring a great deal of honest curiosity, and have the

## Kleinschalig werken maakt het vak wellicht minder zichtbaar en meeslepend, maar des te relevanter

right caring attitude, a willingness to find out what is really on the client's mind' (2016, p. 13). Het willen helpen gaat dus samen met nieuwsgierigheid en aandachtigheid ofwel met een onderzoekende houding die binnen de organisatieontwikkeling zo belangrijk wordt gevonden.

## Spirit of inquiry als sleutelbegrip

Voor mij vormt de spirit of inquiry het sleutelbegrip in dit bespiegelend essay rond Schein als tijdloze held. Allereerst omdat het een centrale plaats inneemt binnen de appreciative inquiry, de waarderende aanpak zoals ik die in Cleveland van David Cooperrider en Suresh Srivastva (1987) heb geleerd. Maar natuurlijk ook omdat Scheins werk getuigt van deze spirit door de openheid, het observatievermogen en de reflectieve eerlijkheid waarmee hij schrijft en zijn inzichten vernieuwt. Hij houdt ons daarmee een spiegel voor. Ik wil vanuit eenzelfde houding werken, maar weet dat dit lang niet altijd lukt. Ongeduld, irritatie, vooringenomenheid, drukte of domweg moeheid kunnen mij immers belemmeren om in het hier en nu onbevange aanwezig te kunnen zijn. Op die momenten ben ik minder bekwaam in de uitvoering van het gedachtegoed dat ik met de mond belijdt. Een gedachtegoed dat het werk van Schein verbindt met actieonderzoek en met appreciative inquiry als generatieve variant (Coghlan & Shani, 2018, p. 39).

Voor dit essay put ik veel uit het werk van David Coghlan, een vooraanstaand actieonderzoeker die Schein persoonlijk goed kent en hem als zijn leermeester beschouwt (Coghlan, 2018, p. 395). In termen van actieonderzoek, benoemt Coghlan de spirit of inquiry als 'inquiring in the present tense' (2018, p. 393) of, preciezer nog, als 'being attentive to the uniqueness of the present situation' (2018, p. 393). Hij verwacht dus van actieonderzoekers dat zij aandachtig aanwezig zijn bij wat zich ter plekke ontvouwt, zowel bij anderen als bij zichzelf. Appreciative inquiry gaat in die aandachtigheid nog een stap verder. Hier gaat het om het oog hebben voor wat levenskrachtig maakt en om de organisaties waarin wij werken en die we helpen veranderen met een gevoel van 'awe, curiosity, veneration, surprise, delight, amazement, and wonder' te bestuderen (Cooperrider, 1996; Zandee & Cooperrider, 2008, p. 193).

Cooperrider (1996) gebruikt de metafoor van 'the child as agent of inquiry' in zijn uitnodiging om ontvankelijker te zijn voor het wonderbaarlijke dat zelfs in het gewone dagelijkse werk besloten ligt. In lijn met de 'kinderlijke' onbevangenheid waar Cooperrider op doelt, roept Schein (Coghlan, 2009, p. 113; Lambrechts e.a., 2011, p. 132) op 'to access one's ignorance' in onderzoekende interacties met de ander. Aandacht, waardering en nieuwsgierigheid komen samen in wat hij humble inquiry noemt, ofwel 'the fine art of drawing someone out, of asking questions to which you do not already know the answer, of building a relationship based on curiosity and interest in the other person' (Schein, 2013, p. 2).

Wat actieonderzoek, appreciative inquiry en humble inquiry gemeen hebben, is dat het steeds gaat om een relationele en participatieve veranderaanpak. Beslissingen over

veranderstappen worden met betrokkenen genomen en de voor verandering relevante kennis wordt gezamenlijk ontwikkeld. Helpen veranderen krijgt daarmee een andere betekenis: ik kan nog zo mijn best doen, maar of mijn handelen behulpzaam is, wordt uiteindelijk door de cliënt bepaald (Schein, 2016, p. 24). Sterker nog, voor scholar-practitioners wordt die hulp wederzijds, omdat zij als veranderaars van de cliënt toegang krijgen tot 'data' voor rijke inzichten en theorie. Het vertrouwen om op meer besloten plekken in de organisatie te mogen werken en observeren, ontstaat juist niet vanuit een eigen onderzoekbehoefte, maar vanuit het commitment naar de cliënt. Zoals Schein het zelf zegt (2016, p. 17): 'I am there to empathetically honor the difficulties that the client faces and to focus on him and the situation, not on my own needs to sell myself, my skills, and my insights.'

Het appèl dat Schein op ons doet, is om in alle bescheidenheid van waarde te zijn bij de meest ingewikkelde verandervraagstukken van deze tijd. Hoe we aan deze oproep gehoor kunnen geven, wil ik aan de hand van een aantal vragen in dit essay verkennen. Ik begin met de vraag hoe het werken vanuit een onderzoekende houding zich kan manifesteren in tijden van onzekerheid en ambiguïteit.

## De kwetsbare kracht van onderzoekend veranderen

Een adviseur die de potentie van onderzoekend veranderen omarmt, hoeft zelf geen expert te zijn wat betreft de inhoud van het vraagstuk. De in te brengen expertise toont zich nadrukkelijk wel in het mogelijk maken van een onderzoekende dialoog. Hoe dat te doen is echter vaak niet eenvoudig.

'Hoe kan ik helpen?' Ik tob over deze vraag in mijn rol als begeleider van een groep eindverantwoordelijk leidinggevend van een van de vitale diensten in Nederland. Ik zou in dit heldhaftige gezelschap mijn mannetje kunnen staan door een stevig inhoudelijk college te geven. Maar hoe draagt dat bij aan het creëren van een relationele ruimte waarbinnen ze op zorgvuldige wijze de voor hen taaie vraagstukken kunnen verkennen? In plaats van te doceren, gebruik ik illustraties uit mijn eigen leven bij het tekenen van een geïmproviseerd model waarin 'krachtig kwetsbaar' het middelpunt vormt van de assen denken/voelen en stoer/angstig. Ik nodig hen uit om elkaar met mij op die plek te ontmoeten.

Voor de meer persoonlijke cliënt-adviseurrelatie – zoals Schein met humble consulting beoogt – is het noodzakelijk dat de adviseur zich enigszins kwetsbaar opstelt en meer van zichzelf laat zien dan bij de gebruikelijke professionele distantie het geval is (Schein, 2016, p. 14). Deze oproep lijkt nogal paradoxaal. Het is immers juist bij lastige vraagstukken en in onzekere omstandigheden dat de roep om geruststellend leiderschap van alwetende adviseurs en goeroes luider klinkt. Maar wat als een eenduidige oplossing simpelweg niet bestaat en ook de zogenaamd experts geen antwoord paraat hebben? Ik geloof in de kracht van het 'niet-weten'. Dit loslaten van de mythe om alles onder controle te hebben, is uiteraard spannend voor leidinggevend en hun adviseurs,

maar kan ook bevrijdend werken. Door deze onwetendheid toe te geven – waar moed voor nodig is – ontstaat er ruimte voor het ontwikkelen van richtinggevende inzichten. Gelukkig vinden we houvast in de onderzoekende houding die Schein voor ogen heeft. Voor hem betekent 'to access your ignorance' het jezelf de vraag stellen: 'What do I truly not know?' (Lambrechts e.a., 2011, p. 141). Het loslaten van aannames, hypothesen en verwachtingen creëert ruimte om samen al onderzoekend op pad te gaan. Inderdaad: 'If nobody knows, we can figure it out together'.<sup>1</sup>

1] Uitspraak van Donella Meadows die ik, lang geleden, van Peter Senge hoorde tijdens een workshop in Zuid-Afrika.

Bij het helpen uitzoeken van wat er speelt en mogelijk is, staan procesadviseurs echter niet met lege handen. Schein (2013, 2016) beschrijft vier soorten inquiry die begeleiders van veranderprocessen kunnen benutten. Naast humble zijn dat 'diagnostic', 'suggestive' en 'process-oriented' vormen van inquiry. Waar bij humble inquiry de adviseur in alle openheid luistert naar het verhaal van de cliënt, is diagnostic inquiry meer sturend door begripsvormende vragen, wordt suggestive inquiry oplossingsgericht door het opperen van nieuwe invalshoeken en ideeën, en wordt bij process-oriented inquiry een metablik op de samenwerking gericht (Schein, 2016, p. 81-87).

Hoewel al deze vormen van inquiry relevant zijn, wil ik in dit essay vooral aandacht besteden aan de humble vorm; ook wel 'pure inquiry' genoemd (Coghlan, 2009, p. 115). Ik zie deze vorm van onderzoekend aanwezig zijn als kwetsbaar en lastig, maar toch krachtig door het gelijktijdig verkennen van ervaring en relatie. Hoe kunnen we aandachtig luisteren naar wat de ander ons wil vertellen?

## Elkaar ontmoeten in onbevangen dialoog

In de alledaagse drukte is het moeilijk om de rust te vinden voor een meer diepgaand gesprek. Daarom wordt er vaak ruimte buiten het dagelijkse werk gezocht, om tijdens een heidag of workshop dergelijke gesprekken wel te ervaren en met elkaar te oefenen.

In een workshop rond burgerparticipatie verken ik met de deelnemers een casus die door twee gemeentebambtenaren is ingebracht. In hun gemeente staat het verplaatsen van coffeeshops uit het centrum naar elders al jaren als onopgeloste kwestie op de agenda. De bedoeling van de workshop is om vanuit een meervoudige verkenning te komen tot inzichten die de impasse kunnen doorbreken. Het loopt echter anders. Deelnemers met een waardevolle blik zien geen probleem, maar juist mogelijkheden voor vitale wijken. Deelnemers die meer kritisch luisteren, zien vooral het politieke belang van het in stand houden van een zogenaamd probleem. Zij raden de ambtenaren aan om met de wethouder over dit belang in gesprek te gaan. Want wat is nu eigenlijk het probleem?

Een hernieuwd openhartig gesprek tussen ambtenaar en wethouder past wat mij betreft in het streven van Schein (2016, p. 81) om altijd met humble inquiry te beginnen; open vragen die vanuit oprechte interesse gesteld worden, nodigen de ander namelijk uit om openhartig te delen wat er speelt. Om in waarderende termen te spreken: de opdracht

voor de adviseur is hier ‘to join the reality and the language of the other.’<sup>2</sup> Maar waar Schein zich in zijn pleidooi voor onbevangenheid vooral richt op de adviseur-cliëntrelatie, wil ik breder kijken. Hoe kunnen we met meerdere betrokkenen rond vraagstukken die er toe doen, tot aandachtige en onbevangen gesprekken komen? Ik heb op deze vragen geen gemakkelijk antwoord, maar kan wel zoekrichtingen aangeven.

Voor een onderzoekende dialoog moet allereerst een plek worden geregeld die het veilig maakt om meer open met elkaar te in gesprek te gaan. Binnen ‘dialogic OD’ (Bushe & Marshak, 2015) – een stroming in de organisatieontwikkeling die zwaar hecht aan de veranderkracht van taal en dialoog – worden dergelijke (tijdelijke) ruimtes ‘containers’ genoemd. Schein spreekt van ‘cultural islands’ ofwel informele, meer intieme settings die – net als rond een kampvuur – het naar elkaar luisteren bevorderen (Lambrechts e.a., 2011; Schein, 2013, p. 107). Zelf heb ik dergelijke relationele ruimtes ook wel geduid als een ‘plek der ontmoeting’ (Zandee, 2010). Wanneer we dichterbij elkaar komen kan de moeite worden opgezocht, om constructief vanuit verschillende standpunten belangrijke kwesties te verkennen (Wierdsma, 1999). Maar om verschillen te kunnen onderzoeken, moeten deze wel vertegenwoordigd zijn. Vanuit actieonderzoek heb ik geleerd om alert te zijn op wie er in de vergaderruimte, bij het kampvuur of aan de spreekwoordelijke keukentafel mag aanschuiven. Wordt er ook met (marginale) groepen gesproken, over wie het gesprek normaliter vooral gaat?

Het is dus belangrijk om op zorgvuldig gekozen plekken en momenten in goed gezelschap bijeen te komen. Maar hoe kan daar dan, naast monologen en discussies, een meer onbevangen en onderzoekend gesprek ontstaan? Schein (2016) geeft hiervoor in zijn humble inquiry ofwel ‘the gentle art of asking instead of telling’ houvast door zijn aandacht voor het soort vragen dat wij elkaar stellen. Humble (bescheiden) vragen zijn open vragen die de ander op zo min mogelijk sturende wijze uitnodigen om diens verhaal te vertellen. Een vraag als: ‘So ... (with an expectant look)’, kan daarvoor voldoende zijn (Schein, 2016, p. 42).

Ook in de waarderende aanpak wordt de kwaliteit van vragen als cruciaal gezien (Grieten e.a., 2018, p. 104) en staat het delen van verhalen centraal. Hier zijn de uitnodigende vragen echter meer sturend, door hun focus op wat leven geeft en het delen van de mooiste ervaringen uit heden en verleden. Als begeleider van waarderende dialoog weet ik dat het luisteren naar dergelijke verhalen mensen energie geeft en verbindt. Toch wil ik graag helpen om onderzoekende gesprekken nog dieper en aandachtiger te maken. Hoe kunnen we – juist in de hectiek van spannende verandering – elkaar ontmoeten met ‘onbevangen aandacht voor het levend wezen van de ander’ (Zandee, 2013)? Daarvoor is een verstillings nodig, die Palmer heel mooi vanuit de quakertraditie beschrijft (Palmer, 1998, p. 152-156). Daarbij brengt een hulpvrager zelf een ‘clearness committee’ bijeen, een kleine groep die als taak krijgt om niets anders te doen dan de inbrenger om de beurt eerlijke, open vragen te stellen. In een trage dialoog van vraag en antwoord ontstaat dan helderheid rond het ingebrachte probleem.

Gaat het deelnemers lukken om in onbevangen dialoog aandachtig te luisteren, geen advies te geven en het niet-weten te verdragen? Mijn hoop is dat juist dan daadwerkelijk vernieuwende kennis kan ontstaan. De voor een dergelijke dialoog benodigde verstillings en

2] Dit is een uitspraak van mijn promotor Suresh Srivastva. Volgens hem vormt dergelijke aansluiting de kern van een appreciative houding in inquiry.

vertraging worden volgens mij bevorderd door het inzoomen op concrete, kleine praktijken die betekenisvol zijn voor het hanteren van de grote vragen waar cliënten mee worstelen.

## Inzoomen op mini-praktijken voor verandering

Wanneer adviseurs begeleiden vanuit de belofte dat juist klein en behendig veranderen werkt bij het aanpakken van complexe vraagstukken, dan moeten zij heel alert zijn op wat zich in het hier en nu van een veranderbijeenkomst ontvouwt.

Ik zit in een kring van leidinggevendenden die vanuit twee groepen samenkomen. In deze sessie staat het nodige op het spel. Zullen ze besluiten om als nieuw samengesteld gezelschap de toekomst aan te gaan? In mijn ene ooghoek zie ik een deelnemer op haar stoel wippen van ongeduld. Vanuit mijn andere ooghoek heb ik zicht op een deelnemer die vooral druk is met haar mobiel; zij is duidelijk afgehaakt. Ik voel ergernis bij mezelf en ongemak bij anderen. Toch blijf ik de aandacht stug richten op het emotioneel beladen gesprek dat twee van de aanwezigen met elkaar proberen te voeren. Als hen dat lukt, hebben we wellicht een langdurige impasse doorbroken.

Bij het begeleiden van leidinggevendenden voel ik mij uitgedaagd om de haast, vanuit veranderdruk ontstaan, te pareren met een oproep tot zorgvuldigheid in hun veranderkundige praktijken. Ik doe dat vanuit een systemisch geloof in slim en kleinschalig veranderen richting de door de betrokkenen beoogde sociale innovatie (Zandee, 2020). In deze optiek wordt van kleine experimenten geleerd, om die uiteindelijk tot grote maatschappelijke verandering te vervlechten. Hoe dit te doen blijft tot op heden relatief onverkend terrein. Grote verandervragen verleiden traditiegetrouw tot een grootse aanpak, waarbij rationele probleemanalyses stapsgewijs worden vertaald naar strategie en interventies. Maar dit vertrouwde instrumentarium schiet tekort wanneer zorgvuldige plannen worden ingehaald door de hectische realiteit, waarop moet worden ingespeeld. Hoe kunnen we – geconfronteerd met de huidige complexiteit – dan anders omgaan met veranderen? Schein (2016) geeft richting met zijn idee van 'adaptive moves'. Dit zijn kleine tentatieve interventies die in dialoog met de cliënt worden bedacht. Al bewegend, ontstaat zo steeds diagnostisch inzicht voor volgende veranderstappen (2016, p. 171).

Het belang dat Schein hecht aan een kortcyclisch samenspel van diagnose (inquiry) en interventie, wordt ook in actieonderzoek onderschreven. Daar vormen opeenvolgende cycli van actie en reflectie de motor van voortbewegende processen van onderzoekend veranderen (Coghlan & Shani, 2018, p. 19). Meer fijnbesnaarde, subtiele iteraties van uitproberen en leren, worden vooral mogelijk in de persoonlijke ontmoeting van het dagelijkse werk. Juist daar waar gehandeld moet worden, dus in de weerbarstige praktijk, kunnen procesadviseurs ondersteuning bieden bij daadwerkelijk duurzaam veranderen. Vanuit oprechte belangstelling en met een waarderend oog voor wat dat dagelijks handelen levenskrachtig maakt, helpen ze bij de ontwikkeling van wat Coghlan (2009)



‘practical knowing’ noemt, ofwel de situationeel ingebedde kennis die de gewenste verandering ondersteunt en inspireert.

## Tot besluit

Met het besef dat organisatieontwikkeling als vakgebied rond de Tweede Wereldoorlog in de vorige eeuw is ontstaan, sta ik in alle bescheidenheid op de formidabele schouders van Schein en zijn generatiegenoten. Ik heb dit essay derhalve niet alleen vanuit historisch perspectief geschreven, maar zeker ook vanuit een toekomstgerichte verantwoordelijkheid voor het vak. Ik geloof in het blijvende belang van kundig gefaciliteerde participatieve, onderzoekende veranderprocessen. Maar om behulpzaam te zijn bij het hanteren van de lastige vraagstukken waar Schein in zijn recente werk op doelt, moet volgens mij organisatieontwikkeling ook zichzelf vernieuwen (Zandee, 2020).

Mijn pleidooi voor het benaderen van verandering als micropraktijk is daarvan een voorbeeld. Kleinschalig werken maakt het vak wellicht minder zichtbaar en meeslepend, maar des te relevanter. Als we dat werk dicht op de huid van de organisatie mogen doen, komen we als vanzelf ook in de daar bestaande machtsdynamieken terecht. Wat mij betreft moeten we daar de ogen niet voor sluiten, maar er juist meer aandachtig en ook kritisch in opereren. Waar ligt bijvoorbeeld de grens van behulpzaam meebewegen met de cliënt? Aan wiens belangen geven we ruimte bij een als constructief bedoelde dialoog?

Voor een bewuste en integere begrenzing van betrokkenheid is een onderzoekende blik op eigen handelen, identiteit en opvattingen onontbeerlijk. De onthaasting en introspectie die we cliënten adviseren, geldt daarmee dus ook voor onszelf. Niet alleen om hen adequaat te kunnen bijstaan in verandering, maar juist ook om als scholar-practitioner vanuit die begeleiding doorleefde, impactvolle kennis te creëren.

Organisatieontwikkeling is ooit ontstaan vanuit de maatschappelijke betrokkenheid van sociale wetenschappers zoals Schein. Ik denk dat die wellicht ongebruikelijke integratie van actie en onderzoek nog steeds heel krachtig kan zijn – zeker wanneer een fundamenteel commitment om anderen te helpen veranderen met een spirit of inquiry tevens leidt tot innovatie van het eigen vak. Edgar Schein geeft ons daar, in zijn werkzame leven en tot op hoge leeftijd, in ieder geval een hoopvol voorbeeld van. ■

## Literatuur

- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (Eds.) (2015). *Dialogic organization development*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Coghlan, D. (2009). Toward a philosophy of clinical inquiry/research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (1), 106-121.
- Coghlan, D. (2017). Edgar H. Schein: the scholar-practitioner as clinical researcher. In D.B. Szabla, W.A. Pasmore, M.A. Barnes & A.N. Gipson (Eds.), *The Palgrave handbook of organizational change thinker* (pp. 1147-1158). Cham: Palgrave MacMillan.

- Coghlan, D. (2018). Edgar Schein at 90: a celebratory and exploratory metalogue. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54 (4), 385-398.
- Coghlan, D. & Shani, A.B. (2018). *Conducting action research for business and management students*. Londen: Sage.
- Cooperrider, D.L. (1996). The 'child' as agent of inquiry. *OD Practitioner*, 28 (1), 5-11.
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Grieten, S., Lambrechts, F., Bouwen, R., Huybrechts, J., Fry, R. & Cooperrider, D. (2018). Inquiring into appreciative inquiry: a conversation with David Cooperrider and Ronald Fry. *Journal of Management Inquiry*, 27 (1), 101-114.
- Lambrechts, F.J., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J.P. & Schein, E.H. (2011). Learning to help through humble inquiry and implications for management research, practice, and education: an interview with Edgar H. Schein. *Academy of Management Learning and Education*, 10 (1), 131-147.
- Palmer, P.J. (1998). *The courage to teach: exploring the inner landscape of a teacher's life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1969). *Process consultation, Vol. 1. Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation, Vol. 2. Lessons for managers and consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2008). Clinical inquiry/research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The Sage handbook of action research* (2nd ed., pp. 266-279). Londen: Sage.
- Schein, E.H. (2009). *Helping*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Schein, E.H. (2013). *Humble inquiry: the gentle art of asking instead of telling*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Schein, E.H. (2016). *Humble consulting: how to provide real help faster*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Schein, E.H. (2018). *Humble leadership: the power of relationships, openness, and trust*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Wierdsma, A. (1999). *De co-creatie van verandering*. Delft: Eberon.
- Zandee, D.P. (2010). Leren als ontmoeting: de generatieve kracht van poëtische taal. *Develop*, 6 (4), 15-21.
- Zandee, D.P. (2013). In verstilling schuilt beweging. In C. Bergman, S. Nandram & P. Quist (Eds.), *Aandacht geven en ontvangen is rijkdom*. Liber amicorum voor Prof. Dr. Paul de Chauvigny de Blot (pp. 29-31). Leidschendam: Quist.
- Zandee, D.P. (2020). Zooming in on the micro-dynamics of social innovation: enabling novelty through relational constructionist practice. In S. McNamee, M.M. Gergen, C. Camargo-Borges & E.F. Rasera (Eds.), *The Sage handbook of social constructionist practice* (pp. 289-297). Londen: Sage.
- Zandee, D.P. & Cooperrider, D.L. (2008). Appreciable worlds, inspired inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The Sage handbook of action research: participative inquiry and practice* (2nd ed., pp. 190-198). Londen: Sage.

Auteur



**Prof. dr. D.P. Zandee** is hoogleraar duurzame organisatie-ontwikkeling aan Businessuniversiteit Nyenrode te Breukelen, zelfstandig adviseur en is aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen. Als scholar-practitioner begeleidt en bestudeert zij processen van organisatieverandering en sociale innovatie. E-mail: danielle.zandee@gmail.

