

# Wolkenridders

Over de binnenkant van organisatieverandering

*Thijs Homan*

## Tekening voorpagina 'Unclaimed Baggage'

Duizenden mensen tekenen iedere week gezamenlijk een tekening op de website [swarmsketch.com](http://swarmsketch.com). Deze website onderzoekt de mogelijkheden van gedistribueerd ontwerp, waarbij grote hoeveelheden ontwerpers betrokken zijn zonder dat er ook maar iemand de leiding heeft. Elke week wordt er random een onderwerp gekozen uit een lijst met de populairste zoektermen van Google. Dat onderwerp is het enige uitgangspunt voor de nieuwe tekening. Elke ontwerper kan vervolgens per bezoek maar één klein stukje lijn aan de tekening toevoegen en stemmen over de grijstoon van de lijntjes van andere bezoekers. Door te stemmen kunnen de gebruikers de kwaliteit van de andere lijnen dus beïnvloeden. De zwarttoon van een lijn is het gemiddelde van alle stemmen.

© Copyright Th. H. Homan

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

# Inhoud

## ***Hoofdstuk 1***

Inleiding 7

## ***Hoofdstuk 2***

De binnenkant van organisatieverandering 23

## ***Hoofdstuk 3***

Toeleverende disciplines voor organisatieverandering 43

## ***Hoofdstuk 4***

Nadere uitwerking van organisatieverandering 67

## ***Hoofdstuk 5***

Veelbelovende nieuwe wetenschappelijke invalshoeken voor  
organisatieverandering 101

## ***Hoofdstuk 6***

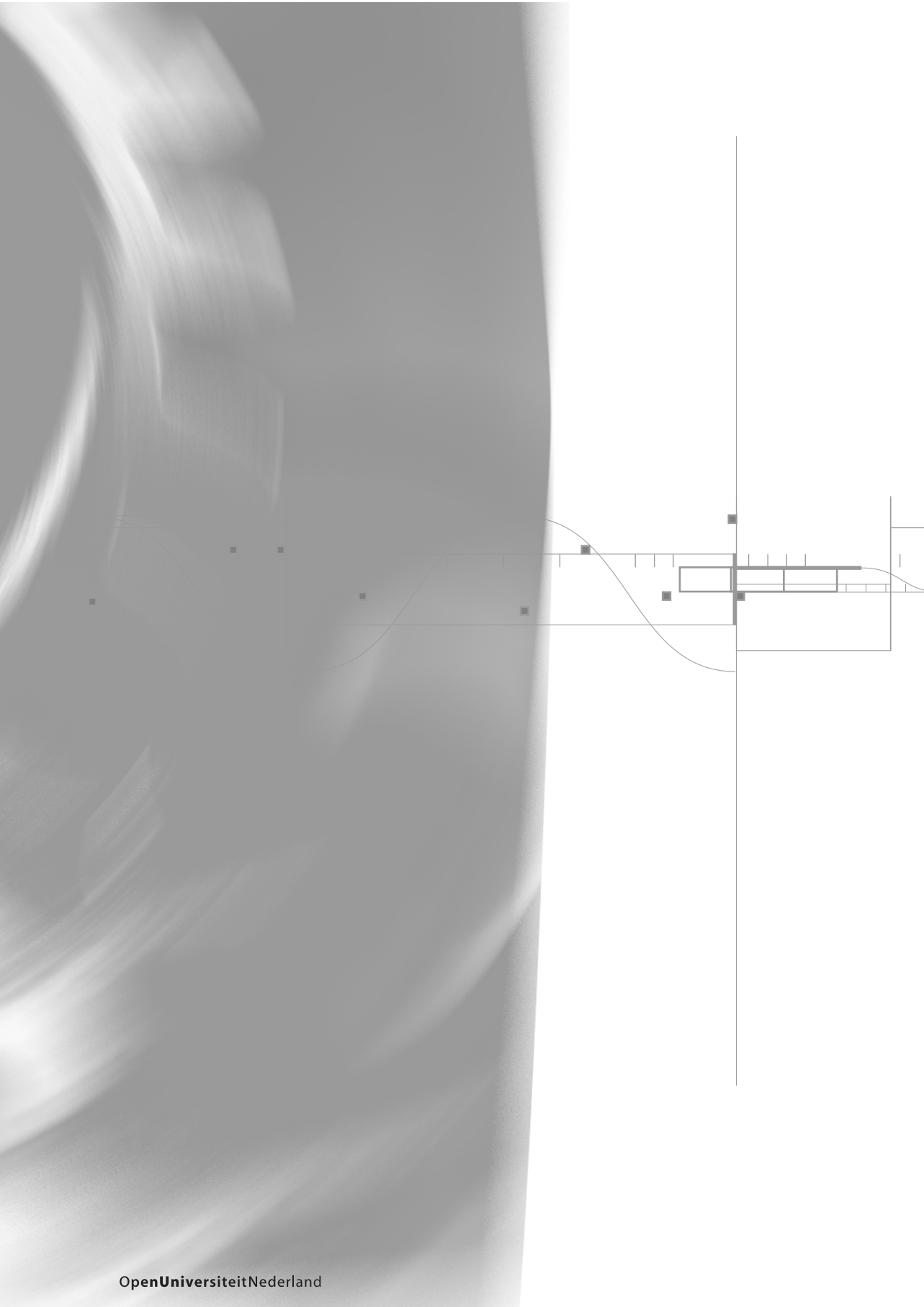
Research-agenda voor de binnenkant van organisatieverandering 119

## ***Hoofdstuk 7***

Dankwoorden 133

## ***Hoofdstuk 8***

Literatuur 137





# Wolkenridders

Over de binnenkant van organisatieverandering

## Rede

In verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding  
van het ambt van bijzonder hoogleraar  
Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland

op vrijdag 31 maart 2006

door prof. dr. Th. H. Homan

Deze leerstoel is gefinancierd door Pentascope.

Over wolkenridders:

"Come to the edge!"

"we can't. We're afraid."

"Come to the edge."

"We can't. We will fall!"

"Come to the edge."

And they came.

And he pushed them

And they flew.

*Guillaume Apollinaire, 1880-1918*

## Inleiding

### 1 Welkom bij jezelf!

*Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,*

'Welkom bij jezelf!'; zo luidt de slagzin van FunX. Een nieuw radiostation dat te beluisteren is in de randstad. Het is een van de snelst groeiende publieke jongerenzenders van Nederland.<sup>1</sup> FunX heeft géén identiteit. Het is een radiostation met even zo vele identiteiten als dat er luisteraars zijn. Dus: *'starring: de luisteraar!'*, zoals op de FunX-site staat. Bedrijfskundig Nederland zou iets van FunX kunnen leren. In plaats van zich nostalgisch af te vragen wie 'wij' zijn (onze identiteit, onze *core mission*, ons *imago*, ons *business idea*) accepteert de FunXgeneratie dat identiteitsvorming te complex is geworden voor een eenduidig antwoord op dergelijke vragen.<sup>2</sup> Er is daarom geen gefixeerd 'wij' bij FunX. De radiozender is waar de discussies op dat moment over gaan. De luisteraars geven zelf aan welke muziek ze willen horen en waarover ze het in de discussiefora en praatprogramma's willen hebben. Het 'jezelf' is dus bewust niet van te voren ingevuld. 'FunX is dus ook nooit af', aldus Willem Stegeman, de directeur. En tóch ervaren de jongeren een groepsidentiteit en dus weldegelijk een, volstrekt open, maar kennelijk toch heel duidelijk, 'wij'. Men voelt zich er helemaal thuis.

'Lichte gemeenschappen', noemen Duyvendak en Hurenkamp dit.<sup>3</sup> Kraaijeveld hierover: 'Bij het samenstellen van de eigen identiteit plukken we stukjes uit de beschikbare lifestyles. De media zijn als een stampvolle etalage, vol kleding, muziek, boeken, auto's (...) ideeën. Voor ons ligt een duizelingwekkende hoeveelheid brokstukken uitgesteld. (...) Wij grabbelen bijeen wat ons bevalt en, belangrijker nog, waarvan we denken dat het bij "de onzen" bevallen zal.' Voor onze identiteit 'worden (...) richtinggevende elementen à la carte, aangeboden in de vorm van lifestyles. Groepsvorming is hiermee niet verdwenen. We blijven kuddedieren. De aard van de groepsvorming is wel anders. Loyaliteiten zijn vluchtiger. Wij scharen ons onder tijdelijke vaandels (...) "Lichte gemeenschappen", zo noemen Duyvendak en Hurenkamp deze wereldjes.<sup>4</sup>

Een ander beeld. U kent het wel: *square-dancing*. Immens populair in Amerika en ook steeds populairder in Nederland. Stelt u zich nu eens een groot plein voor waar maar liefst 30.000 dansers staan opgesteld. Elke danser heeft natuurlijk een persoonlijke stijl en een unieke manier om al dansend met de andere dansers om hem of haar heen te communiceren. Uit een paar pronte geluidsboxen schalt de muziek. En de meute zet zich in beweging. Naast de dansers zijn er ook nog ongeveer 100 dansmeesters die elk proberen de dans zo goed

mogelijk te organiseren. Luid schreeuwen deze dansmeesters hun instructies naar de dansers. En ook roepen ze naar elkaar om ervoor zorg te dragen dat er voldoende 'coördinatie' is. Hun doel is niet alleen om de dans georganiseerd te laten verlopen. Ook proberen ze de dansers te helpen met het adequaat reageren op de veranderingen van de muziek. Op onverwachte momenten wordt er namelijk steeds een nieuwe deun ingezet.<sup>5</sup> En de dansers? Die proberen, ondanks de wirwar van kreten van de dansmeesters, zo goed mogelijk naar de muziek te luisteren. Gewoon omdat het lekkere en 'dansbare' muziek is.

En wat te denken van de website Slashdot.org? Op dit moment een voorbeeld van een van de meest zelforganiserende *communities* die het web ooit heeft voortgebracht. Oorspronkelijk bedoeld als een lokale *bulletin board*. Elke dag een paar dozijn bezoekers die wat rondkeken en af en toe een berichtje plaatsten. Goed bij te houden door Rob Malda, de oprichter. Was de kwaliteit van bepaalde berichten niet goed, dan kon Rob ze gemakkelijk verwijderen. Maar op een gegeven moment raakte de site bekend. Er ontwikkelde zich een bezoekerstsunami van vele duizenden bezoekers per dag. Het aantal *posts* werd zodanig groot dat het voor Rob onmogelijk was om nutteloze informatie er uit te filteren. Wat te doen? Uiteindelijk bedacht Rob een systeem van volstrekt gedecentraliseerde controle, net zoals als een mierenkolonie. In principe kunnen alle bezoekers van de site nu voor een bepaalde tijd een zogeheten moderator worden. Deze moderators krijgen de beschikking over een beperkt aantal 'kwaliteitspunten'. En deze kwaliteitspunten kunnen ze verdelen over de *posts* van andere bezoekers van de website. Als jij een bijdrage op de website plaatst die door veel moderators gewaardeerd wordt, dan stijgen jouw kansen om zelf moderator te worden. De tijdelijke benoeming van de moderators en het beperkte aantal punten dat ze krijgen, zorgen ervoor dat ze invloed op het geheel kunnen uitoefenen. Tegelijkertijd wordt vermeden dat de moderators hun wil als een soort langdurig dictaat aan de *community* op zouden kunnen leggen. Een paar hele simpele regels, die een groot effect hebben gehad. De kwaliteit van de site is nog nooit zo hoog geweest. En bovendien evolueert de definitie van het begrip 'kwaliteit' steeds mee met elke nieuwe generatie moderators die boven komt drijven.<sup>6</sup> Aldus ontstaat een soort dynamische stabiliteit die kwaliteit combineert met verandering.

Maar waarom nu deze voorbeelden? In deze oratie wil ik ingaan op een nieuw perspectief op verandermanagement. Het is het perspectief van binnenuit: wat gebeurt er nou echt als organisaties veranderen? Niet dus de buitenkant van veranderen, waarbij het gaat om veranderprojecten, meestal uitgedrukt in drieletterige acroniemen die op hun beurt afkortingen zijn van meestal Engelstalige termen. En niet om interventies, projectteams, werkgroepen, workshops, participatieve ontwerpessies en dergelijke. Maar juist de binnenkant: hoe veranderen mensen, groepen, afdelingen en organisaties, gegeven de buitenkant?



Uit de bovenstaande voorbeelden zou ik graag enkele stukjes willen vissen die goed weergeven waar mijn benadering voor staat.

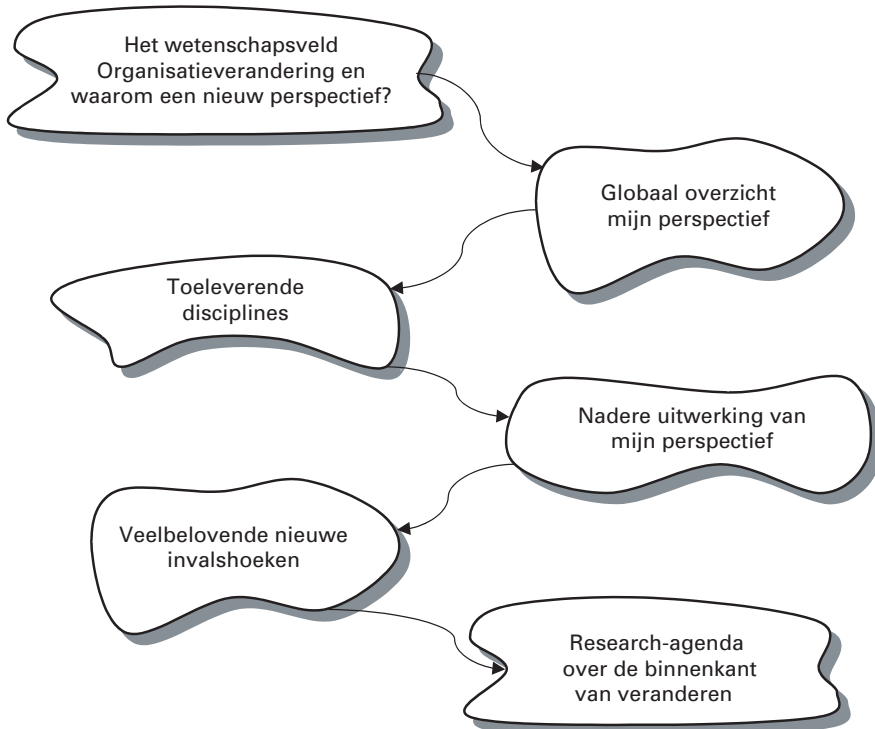
- geen gefixeerd wij
- *starring*: de luisteraar
- de radiozender is waar de discussies op dat moment over gaan
- identiteit plukken uit een grote verzameling brokstukken enerzijds en lifestyles anderzijds
- lichte gemeenschappen; vluchtige groepen; wereldjes
- ieder heeft unieke eigenschappen en communiceert (al dansend) met de burens
- dansmeesters die naar elkaar en naar de dansers lopen te schreeuwen
- steeds worden er nieuwe deunen ingezet, en de dansers moeten zich daaraan aanpassen (volgens de dansmeesters). Ze passen zich daaraan aan omdat het gewoon mooie en 'dansbare' melodietjes zijn (volgens de dansers-zelf)
- tijdelijk leiderschap
- zelforganiserende kwaliteit
- kwaliteit die zowel stabiel als dynamisch is.

Wat mij betreft een verzameling beelden die aanduidt wat er gebeurt als mensen in organisaties in beweging komen. Daarbij heb ik het dan niet over de formele kant van de organisatie en organisatieverandering; de publieke discours. Maar juist over de 'echte' werkelijkheid van organiseren en veranderen. De subpublieke discours; de sociale en fysieke organisatorische werkelijkheid waarin managers en medewerkers zich dag-in-dag-uit bevinden.<sup>7</sup> Denk in dit verband bijvoorbeeld aan: de rokersgroep, de korte gedachtewisseling in de pauze van de vergadering, de betekenisvolle blikken als de chef langsloopt, het een-tweetje bij de koffieautomaat, de overpeinzing in de toilet, de e-mails naar elkaars privé-adressen.

### 1.1 *Opzet van de oratie*

In deze oratie wil ik mijn nieuwe perspectief op organisatieverandering<sup>8</sup> ontwikkelen. Ik ga dat doen door een paar keer heen en weer te pendelen tussen de wetenschappelijke kennis enerzijds en mijn perspectief op veranderen anderzijds.<sup>9</sup> Ik begin bij de Bedrijfskundige theorievorming over organisatieverandering en verandermanagement. Wat speelt daar? Wat zijn daar de ontwikkelingen? Daarbij beargumenteer ik ook waarom ik met een aanvullend perspectief op organisatieverandering kom (dit hoofdstuk). Bij de tweede stap (hoofdstuk 2) geef ik een globaal overzicht van dit perspectief. Dan duik ik, als derde stap, weer flink de theorie in (hoofdstuk 3). Aan de orde is dan namelijk de vraag welke wetenschappelijke disciplines betrokken zouden moeten worden bij de analyse van organisatieverandering, gezien vanuit mijn perspectief. Voortbouwend op enkele bruikbare concepten uit die

'toeleverende' disciplines werk ik vervolgens in hoofdstuk 4 mijn perspectief op organisatieverandering verder uit. Dit gedeelte eenmaal afgerond hebbend, beweeg ik in hoofdstuk 5 weer terug naar de wetenschappelijke literatuur. Nu met de vraag welke andere wetenschappelijke invalshoeken er aan te duiden zijn die behulpzaam zouden kunnen zijn bij het verder empirisch onderzoeken van mijn veranderkundige perspectief. Ten slotte keer ik in hoofdstuk 6 weer terug naar mijn eigen perspectief en sta ik stil bij een onderzoeksagenda voor de toekomst. Eenvoudig gezegd komt die neer op de vraag hoe je die 'binnenkant van veranderen' op een wetenschappelijk verantwoorde manier kan onderzoeken. Zoals gebruikelijk eindig ik de oratie met enkele woorden van dank.



*Figuur 1 Overzicht van de inhoud van deze oratie*

## 2 Het wetenschapsveld 'veranderkunde'

### 2.1 *Waarom organisatieverandering?*

Waarom moet er zo veel veranderd worden in en bij organisaties? Ik denk dat het antwoord op deze vraag onder andere ligt in de institutionele en technologische ontwikkelingen van de laatste decennia. Deze ontwikkelingen brengen namelijk een sterke toename van de sociale connectiviteit in de maatschappij te weg. Nieuwe technologieën hebben geleid tot een globalisering van de markt. Mondiale deregulatie en het ontstaan van wereldwijde handelsinstituten hebben ervoor gezorgd dat oude barrières die organisationele populaties van elkaar scheidde, zijn verdwenen. Organisaties zijn zodoende omgeven door talloze met elkaar interacterende andere organisaties. Lineaire en voorspelbare relaties tussen de acties van al die organisaties enerzijds en de gevolgen van al die acties anderzijds zijn veranderd in complexe, non-lineaire relaties.<sup>10</sup> Soms lijken majeure strategische koerswijzigingen nauwelijks effect te hebben. Terwijl minieme productverbeteringen daarentegen opeens hele ketens van marktreacties kunnen veroorzaken. Ook organisaties zelf vertonen steeds minder kenmerken van stabiele evenwichtssystemen. Meer en meer beginnen ze te lijken op de 30.000 dansers die, soms ondanks de dansmeesters, flexibel mee proberen te bewegen met de verandering van de muziek. Niet altijd alleen omdat het moet, maar soms ook gewoon omdat het leuk en uitdagend is.

In termen van de chaostheorie (waarover later in deze oratie meer) zijn markten met de hierboven aangeduide kenmerken te typeren als ver-van-evenwichtssystemen. Sommige marktveranderingen hebben lawineachtige kenmerken en vergen een groot adaptief vermogen van de organisaties. Een dergelijk adaptief vermogen kun je als management top-down proberen te plannen. Maar meestal duren dergelijke strategische veranderprocessen te lang. De markt is bij wijze van spreken al weer tien stappen verder als de organisatie klaar is met (de zoveelste) reorganisatie.<sup>11</sup> Ook kun je adaptatie opvatten als een lange serie micro-adaptaties die continu plaats vindt in de buik (zie de Mintzberg-figures) van de organisatie. Dergelijke miniveranderingen ontstaan uit de lokale interacties van medewerkers en operationeel management, die al reagerend op de directe signalen vanuit de buitenwereld steeds proberen hun werk zo goed mogelijk uit te voeren (zie de square dansers). De taak van diegenen die verantwoordelijk zijn voor de strategische koers van de organisatie is in deze adaptatievisie niet het voorspellen van de toekomst. Ook niet het uitstippelen van grootschalige veranderprogramma's. Maar juist het installeren en onderhouden van organisatiebrede infrastructuren om het adaptieve vermogen van die mensen die in de 'echte' wereld zitten, te versterken. Zit je als hoger management alleen maar met je hoofd in de strategische wolken (de bedachte wereld)<sup>12</sup>, dan mis je de vele adaptieve kansen die zich gekleed in overalls aandienen en die er uit zien als 'echt werk'.

'Mooi gezegd!' zult u nu denken. Maar wat betekent dit nu voor de gemiddelde organisatie? Duidelijk mag zijn dat in de praktijk dit flexibele adaptieve vermogen niet aan alle organisaties gegeven is. Lukt het sommige organisaties wonderwel om zichzelf steeds maar weer opnieuw uit te vinden; anderen lukt dat juist niet. Ze zijn niet goed in staat om mee te bewegen met de turbulente omgevingsveranderingen. Dit gegeven wordt des te interessanter als we beseffen dat al die organisaties vermoedelijk ervaren managers aan de top hebben. En dat ze allemaal kunnen beschikken over alle soorten en maten organisatieadviseurs die allen over een hoeveelheid marktinformatie kunnen beschikken waar je u tegen zegt. Ondanks dat zie je dat sommige bedrijven niet op kunnen boksen tegen al de veranderingen, terwijl anderen dit juist kennelijk met het grootste gemak wel kunnen.<sup>13</sup> Overigens wil dit niet zeggen dat de organisaties waar het wat minder gaat, stilzitten. Integendeel! Ook daar vinden er, net zoals bij hun succesvolle collega's, regelmatig strategie- en structuurveranderingen plaats die allemaal worden ingegeven door de veranderingen in de marktomgeving. Maar toch lijkt het maar niet te willen lukken.<sup>14</sup>

## 2.2 *Focus in deze oratie*

Labianca et. al. geven aan dat er op diverse terreinen onderzoek is gedaan naar de oorzaken voor falende verandertrajecten.<sup>15</sup> Zo is er onderzoek gedaan naar de structuur van het veranderproces (bottom-up, top-down, et cetera)<sup>16</sup>, naar de kenmerken van het veranderproces zelf (te weinig informatie en communicatie, verkeerde timing van interventies, te weinig geld, tijd en verandercapaciteit, rol van verandermanagers, duidelijkheid van veranderdoelen, et cetera)<sup>17</sup> en naar de context voor de verandering (bijvoorbeeld slechte ervaringen met eerdere verandertrajecten, beschikbare tijd). Maar in feite gaan al deze oorzaken over, wat ik zou willen noemen, de buitenkant van verandertrajecten. De aandacht gaat hierbij vooral uit naar formele kant van de veranderingen: de plannen die erover geschreven zijn, de formele aankondigingen in de organisatie, de projectplanningen met deelactiviteiten, tijdsbalken, bemensingsschema's, et cetera. Op zich hebben dergelijke veranderplannen potentieel al veel effect. Immers, in dergelijke plannen worden tal van *resources* voor langere tijd gealloceerd. Alternatieve bestedingsrichtingen worden hierdoor in principe uitgesloten.

Maar mijn interesse gaat uit naar wat ik zou willen noemen de binnenkant van organisatieverandering. Als concept omvat deze 'binnenkant' al die sociale dynamieken die te maken hebben met de betekenisgeving aan die formele buitenkant van de verandering.<sup>18</sup> Deelnemers aan deze 'dans van de betekenisgeving' zijn zowel de managers als medewerkers: beide partijen moeten al interacterend met elkaar tot een betekenisgeving komen aan de formele organisatieverandering. Wat betekent die verandering nou precies? Moet de organisatie exact volgens het formele plan veranderd worden? Of zijn er ook

uitzonderingen mogelijk? Zien we die verandering eigenlijk wel zitten? Of is het een 'moetje' omdat het hogere management dat zo heeft beslist? Bij deze 'dans van de betekenisgeving' ga ik ervan uit dat, zeker in het begin van verandertrajecten, de betekenisgevingen van managers en medewerkers in meer of mindere mate van elkaar zullen verschillen. Meestal hebben managers al een heel proces van betekenisgeving achter de rug voordat ze naar buiten treden met hun veranderplannen. Daarbij hebben ze tal van mensen geconsulteerd (en meestal ook een aantal mensen juist niet) en hebben ze inschattingen gemaakt over de haalbaarheid van de veranderintenties. Ook is er binnen de kringen van het management meestal sprake geweest van een afweging van het nut van het veranderplan: moeten we dáár onze tijd en energie nou echt in gaan steken?<sup>19</sup>

Gegeven het feit dat er al veel over organisatieverandering geschreven is vanuit het perspectief van het management, wil ik in deze oratie een accent leggen op datgene dat er met de 'ontvangers' van al die mooie verandertrajecten en -interventies gebeurt. Daarbij wil ik vooral exploratief te werk gaan en concepten en modellen signaleren die in potentie bruikbaar zijn voor het kennen en beschrijven van de effecten die de veranderingen hebben op het organisatielandschap zelf. Immers, om te begrijpen welke invloed verandertrajecten op organisaties hebben, zullen we ons eerst moeten verdiepen in de ontvangers van die veranderingen die zich bevinden in het (sociale) organisatielandschap. Pas als we de dynamieken van veranderprocessen bij individuen, groepen en hele organisaties van binnenuit kunnen begrijpen, kunnen we ook uitspraken doen over de al of niet gewenste interventies en de vormgeving daarvan. Daarbij vormen die gewenste interventies dus de buitenkant van de verandering en de zingevende dynamieken tussen management en medewerkers de binnenkant.<sup>20</sup>

### 2.3 *Veranderkundige literatuur*

Bij het zoeken naar wetenschappelijke literatuur over deze 'ontvangers' ben ik tot de conclusie gekomen dat je op een anders dan gebruikelijke manier naar veranderprocessen zou moeten kijken. Sowieso stellen Weick en Quinn dat de theorievorming over en empirisch onderzoek naar organisatieverandering er niet al te florissant bijstaat.<sup>21</sup> Beide auteurs signaleren dat een relatief beperkt aantal theoretische proposities in de literatuur steeds maar weer herhaald worden, zonder dat er aanvullende onderzoeksgegevens of nieuwe inzichten aan worden toegevoegd. Ook veel tips en adviezen over het managen van verandering worden, volgens auteurs, steeds maar weer geciteerd, zonder dat deze adviezen met empirische data worden ondersteund. Met een knipoog citeren deze auteurs in dit verband Micklethwait en Woolridge die een kritisch boek over de verander-business hebben geschreven getiteld *The Witch Doctors*: 'the reason American businessmen talk about gurus is because they can't spell the word charlatan.'<sup>22</sup> Samen met veel andere auteurs roepen Weick en Quinn op om meer (cross-disciplinair) empirisch onderzoek te doen naar de aard van

veranderprocessen van en in organisaties, waarbij ze ook wijzen op het belang van het ontwikkelen van goede onderzoeksmethoden en meetinstrumenten. Verder pleiten bijvoorbeeld Balogun en Johnson<sup>23</sup> en Balogun en Jenkins<sup>24</sup> en Pettigrew, Woodman en Cameron<sup>25</sup> voor meer onderzoek naar de effecten die veranderinterventies hebben op de ontvangers van die interventies. Parallel daaraan uiten zij de wens dat er nieuwe theorieën ontwikkeld zouden moeten worden over de aard van de cognitieve reoriëntatieprocessen die gepaard gaan met het implementeren van verandertrajecten en over de rol van sociale interactie daarbij. In dit verband geven zowel Weick en Quinn als bijvoorbeeld ook Laukkanen<sup>26</sup> aan dat het van belang is om longitudinale (case-) studies te gebruiken om de dynamiek van zingeving- en interactieprocessen goed in kaart te kunnen brengen.

Hoe wordt er dan vanuit het klassieke verandermanagementperspectief naar organisatieverandering gekeken? In veel publicaties die vanuit dit perspectief zijn geschreven draait het bij succesvolle veranderprogramma's om twee zaken.<sup>27</sup> Ten eerste om de inhoudelijke kwaliteit van de verandering zelf, ten tweede om de planning en beheersing van het uitroltraject. Bij de inhoudelijke kwaliteit van de verandering gaat het over de juistheid van de nieuwe strategie, over de *fit* van de nieuwe organisatiestructuur met de structuur van de markt, et cetera. De verantwoordelijkheid voor het bedenken en ontwerpen van deze veranderingen ligt – zo lijkt het soms wel – vooral bij diegenen die juist *niet* direct betrokken zijn bij de concrete uitvoering van de werkzaamheden. Het zijn de managers, de technische specialisten, de organisatieadviseurs die de situatie van de organisatie overzien, alternatieve oplossingen bedenken en tot een besluit komen over het uiteindelijk te implementeren ontwerp. Aangezien die implementatie (in enge zin, zie noot 8) meestal meer of minder veranderingen vraagt, wisselen de ontwerpers vervolgens van rol en initiëren en controleren ze het implementatieproces. Het succes van de ontwerpers neemt toe naarmate de betrokken organisatieonderdelen de noodzakelijke veranderingen precies zo adopteren als vooraf bedacht.<sup>28</sup>

De tweede factor voor veranderversucces die in de literatuur wordt genoemd, heeft te maken met een doordachte planning van het uitroltraject. Door vooraf precies te voorspellen wat er wanneer moet gebeuren druk je tijdens het verandertraject op de juiste momenten op de juiste knoppen en wordt het veranderdoel als het ware vanzelf gerealiseerd. Mensen veranderen komt neer op het aanreiken van de veranderdoelstellingen, het geven van duidelijke werkinstructies en het uitleggen hoe men precies moet veranderen.<sup>29</sup> Naar aanleiding daarvan komen de ontvangers als vanzelf in de juiste beweging. In deze klassieke veranderliteratuur heeft verandering dus vooral te maken met goede planning vooraf en beheersing tijdens de 'veranderit'. Verandering als techniek en als wetenschap, dus. De veronderstelling hierbij is wel dat er vooraf precies te voorspellen is wat de reacties van de organisatie op de te implementeren verandering zullen zijn. Ondanks dat veranderingen

vaak complexe ketens met reacties oproepen, wordt de succesvolle implementeerder geacht een gave te bezitten met behulp waarvan de toekomstige effecten van het implementatietraject precies te voorspellen zijn.<sup>30</sup>

De wijze waarop (verander)managers in de hierboven besproken literatuur worden afgeschilderd, lijkt vooral een buitenkantperspectief te zijn. Heel normatief wordt er aangegeven wat je als manager moet doen om er zeker van te zijn dat het allemaal gaat lukken met die verandering. Duidelijk mag zijn dat managers in de praktijk zich meestal terdege bewust zijn van de implicaties van hun verhaal voor diegenen bij wie het moet landen. De zekerheid die hun plannen uitstralen gaat vaak vergezeld van een zekere mate van *onzekerheid*. Onzekerheid over de onvoorspelbare en niet controleerbare dynamieken van de binnenkant. Maar ook een onzekerheid die je als manager niet altijd zomaar kan uiten als je interacteert met andere managers. Net zoals in de veranderkundige literatuur lijken formele veranderplannen vooral te gaan over datgene dat wel planbaar en wel beheersbaar is. Terwijl het echte werk soms vooral zit in die onderdelen van de organisationele werkelijkheid die *niet* in die plannen beschreven staan. In sommige gevallen is een manager al lang blij dat hij of zij van de andere leden van het management de ruimte, het geld en de mensen heeft gekregen om met een bepaald veranderidee aan de slag te gaan. Het formele veranderplan vormt dan een belangrijk onderdeel van dit (onderhandelings)proces (bijvoorbeeld uitstralen dat je alles onder controle hebt). Is dit plan eenmaal goedgekeurd, dan 'kunnen we aan de slag en dan zien we wel wat we tegenkomen.'

En hoe zit het in de klassieke veranderkundige literatuur met de ontvangers van al deze veranderingen? Soms worden ze daar aangeduid als de *change targets* (alsof je er op moet schieten) en soms zelfs als de slachtoffers. Dit soort termen impliceert dat ontvangers van veranderingen kennelijk beschouwd worden als passieve entiteiten die vanuit zichzelf niet willen of kunnen veranderen. Kennelijk moeten ze gemanaged worden om in beweging te komen (vergelijk de dansmeesters en de dansers). Komen de ontvangers ondanks de fraaie plannen en planningen niet snel genoeg in beweging, dan vertonen zij, zoals dat dan heet, weerstand tegen verandering. En ook dat is een kolfje naar de hand van die managers. In veel change-management-trainingen wordt hen namelijk precies verteld hoe je met weerstand moet omgaan, zodat ook de laatste kritische geluiden 'omgemanaged' worden in *commitment for change*. Alle neuzen dezelfde kant op!

Dit perspectief op verandermanagement is in mijn ogen gericht op de buitenkant van de veranderplannen en op de interventies die daarbij horen. Over cognitieve en emotionele effecten van verandering bij zowel medewerkers als managers zul je daar weinig horen.<sup>31</sup> Zo er daar wel op wordt ingegaan, betreft dat in veel gevallen instrumentele kennis over verandermotieven, verwerkingsfasen en dergelijke. 'Instrumenteel' omdat het doel is om,

gewapend met die kennis, mensen zo gemakkelijk en zo snel mogelijk in beweging te krijgen richting de vooraf geplande doelstellingen.<sup>32</sup> Focus dus op de vraag: 'hoe kunnen we hen veranderen?'

De laatste jaren zijn er, als reactie op dit klassieke veranderperspectief, diverse publicaties verschenen waarin juist wel wordt ingegaan op de ontvangerskant van veranderingen. Veelal zijn dit beschrijvende studies, waarin die kanten van verandermanagement worden beschreven die doorgaans niet in de formele veranderplannen en projectvoorstellen worden vermeld. Te denken valt hierbij aan populaire en kritische publicaties als *Hoe word ik een rat?* van Schrijvers,<sup>33</sup> aan *Intensieve menshouderij* van Peters en Pouw<sup>34</sup> en aan *Gedoe komt er toch* van Swieringa en Jansen.<sup>35</sup> Ook vanuit de wetenschap zijn er diverse publicaties te signaleren die juist het belang van zingevende processen bij organisatieverandering centraal stellen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Wierdsma,<sup>36</sup> Hatch<sup>37</sup> en Homan.<sup>38</sup> Met het verschijnen van steeds meer publicaties vanuit deze optiek lijkt er zich binnen het veranderkundige vakgebied een steeds duidelijker tweedeling af te tekenen. Enerzijds publicaties waar er vanuit een *managerial*, normatieve optiek aanbevelingen worden gedaan voor het goed managen van verandertrajecten. Anderzijds meer beschrijvende publicaties, waarbij er wordt ingegaan op de dynamieken die verandertrajecten in organisaties oproepen. Een onderscheid dat enigszins parallel loopt het het onderscheid naar 'theorie E-veranderingen' (gericht op het vergroten van de economische waarde van de organisatie, focus op saneren, overnames, fusies, afstoten van onrendabele bedrijfsonderdelen) en 'theorie O-veranderingen' (gericht op het versterken van de *organizational capability*: opleiden, coachen, cultuurontwikkeling, leiderschap) van Beer en Nohria.<sup>39</sup>

Gegeven mijn belangstelling voor het begrijpen van de binnenkant van organisatieverandering wil ik me aansluiten bij die tweede stroming die vooral vanuit een ontvangersperspectief naar verandermanagement kijkt. Tegelijkertijd wil ik het zendersperspectief zeker niet veronachtzamen. Immers, het zijn zowel managers als medewerkers die 'in' de binnenkant van organisatieveranderingen samen (of juist niet samen) bezig zijn om de 'dans van de betekenisgeving' zo te dansen dat die voor henzelf tot optimale uitkomsten leidt. En dat doet men in de context van een meer of minder concrete buitenkant (verandertraject, reorganisatie, et cetera). Uitgaande hiervan betreft het thema dat in deze oratie centraal staat de zingevende dynamieken die plaatsvinden in de context van (buitenkant)verandertrajecten.

Verandertrajecten leiden, zo is mijn ervaring althans, tot tal van verwachte en onverwachte



effecten bij diegenen die die verandering 'ontvangen'. Soms ontvangt men die verandering bijvoorbeeld helemaal niet en gaat men weer gewoon over tot de orde van de dag. En soms ervaart men die veranderingen als het zoveelste bewijs dat het management niet te vertrouwen is, et cetera. Weer anderen, zeker sommige verandermanagers, vatten de verandering juist op als een gouden kans om eens goed te kunnen scoren en dus als een promotiekans. Dit betekent dat organisatieveranderingen niet een soort vaststaande en afgebakende betekenispakketten zijn die bij de betrokken ontvangers tussen de oren geplaatst moeten worden. Nee, veranderingen zijn voor de betrokkenen *occasions for sensemaking*<sup>40</sup>; beginpunten voor betekenisgeving, zowel voor medewerkers als managers. De relatie tussen een veranderkundige interventie en het gedrag van de betrokkenen is geen directe relatie, maar een indirecte. Het effect van een verandertraject hangt namelijk af van de manier waarop dat traject door de ontvangers gedefinieerd wordt, al dan niet in samenspraak met de verzenders van het verandertraject, (veelal) het management. En gegeven het feit dat die ontvangers zich in een andere sociale werkelijkheid bevinden dan de zenders van het verandertraject, valt het te verwachten dat de betekenisgeving bij de ontvangers niet een-op-een dezelfde zal zijn als die van de zenders van die veranderingen. Zo beschouwd zijn de mensen waar verandertrajecten op gericht zijn dan ook geen passieve ontvangers van, maar juist actieve en creatieve betekenisgevers aan veranderingen.<sup>41</sup> En zijn onverwachte reacties op veranderplannen eerder een uiting van betrokkenheid en creativiteit, in plaats van uitingen van weerstand, of van 'Ze hebben ons verhaal toch nog niet goed tussen de oren.' Anders gezegd: Gedoe komt er toch!<sup>42</sup> en misschien vormt juist dit 'gedoe' wel de motor voor verandering. Verandering kun je niet een-op-een aan mensen opleggen. Ook is verandering in mijn optiek eerder *emergent* (het ontstaat spontaan) dan gepland. Het managen van verandering is misschien wel vooral het managen van betekenisgevingsprocessen. Maar dan niet alleen te begrijpen als betekenis zenden, maar vooral ook als luisteren naar betekenissen van anderen en als het faciliteren (en dus niet managen) van het ontwikkelen van nieuwe betekenissen. En ook als het monitoren van de voortgang van het veranderproces, maar dan vanuit de optiek van de betrokkenen. Waar ontstaan betekenissen en activiteiten die sporen met mijn veranderintenties? Hoe kan ik zodanig feedback geven dat dergelijke positieve stekjes opbloeien tot volwassen planten? Hierover later in deze oratie meer.

Het door mij gekozen perspectief op organisatieverandering hangt nauw samen met mijn perspectief op organisaties. Ik ga er namelijk van uit dat (verandering van) het gedrag van organisaties en van mensen in organisaties gebaseerd is op collectieve handelings- en zingevingsprocessen. Dat wat je als buitenstaander van een organisatie ziet, zijn in wezen *snapshots* van continu doorgaande en veranderende zingevingsprocessen waarbij zowel medewerkers en managers betrokken zijn.<sup>43</sup> Net zoals bij FunX is de radiozender, lees: de

organisatie, datgene waar de discussies op dat moment over gaan. Organisatieverandering beschouw ik daarom als het resultaat van een (meestal) toevallige mix van intenties, onverwachte gebeurtenissen, bestaande en nieuwe collectieve betekenisgevingen. Aan de basis van veranderingen (zowel geplande als ongeplande) liggen lokale ontdekkingen en betekenis-‘vindingen’ die via sociale beïnvloedingsprocessen op den duur leiden tot bredere organisatieveranderingen. In termen van Poole, Van de Ven, Dooly en Holmes hanteer ik daarom geen teleologische theorie over verandering, maar eerder een combinatie van dialectische, evolutionaire en *life cycle*-theorieën.<sup>44</sup> Daarnaast ga ik ervan uit dat er in de buitenkantvisie op organisatieverandering vooral een episodisch verandermodel wordt gehanteerd, terwijl het binnenkantperspectief berust op een continu-verandermodel<sup>45</sup>, waarbij organiseringsprocessen zich continu aan het ontvouwen zijn.

## 2.4 *Waarom een nieuw perspectief?*

Als afsluiting van deze discussie over de theorievorming over verandermanagement geef ik nog enkele argumenten waarom ik denk dat het van belang is om met een nieuw theoretisch perspectief te komen.

### 1 Praktijk.

Bij mijn advieswerkzaamheden in en met organisaties merk ik keer op keer dat de organisationele werkelijkheid veel complexer, dynamischer en onvoorspelbaarder is dan dat de klassieke, projectmatige veranderaanpakken ons doen geloven. Naast de normatieve buitenkant heb je een zingevende binnenkant, waarin allerlei beelden, verhalen, betekenis en cetera ‘rondzeven’. Daarbij geldt dat de theoretisch gesproken betekenisloze buitenkant door de betrokkenen als het ware wordt afgezet tegen die binnenkant, waardoor er schijnbaar als vanzelf allerlei betekenisgevingen over die buitenkant ontstaan. Of anders gezegd: er lijkt sprake te zijn van een soort achtergrondconversatie die in zekere zin maatgevend is voor de betekenis die men aan de voorgrondconversatie (het veranderplan) geeft.<sup>46</sup> Om de vraag te kunnen beantwoorden hoe al die prachtige plannen zullen landen in de organisatie, schiet de *managerial* optiek in de klassieke veranderekundige literatuur in mijn ogen daarom te kort. Dit wordt onder meer bevestigd door de oratie van mijn collega Aardema. Ook hij wijst erop dat er naast de formele, beheersmatige en rationele kanten van cultuur- en gedragsveranderingsprojecten bij de overheid ook zoiets bestaat als de ‘stille waarden’: ‘de binnenkant ... : beweegredenen, gevoelens, belangen, voorkeuren, smaken, theorieën van mensen.’<sup>47</sup> Ik pleit er dus voor om de veranderekundige noties uit de bedrijfskundige literatuur aan te vullen met concepten en modellen uit andere wetenschapsgebieden die juist meer in lijken te gaan op de betekenisgevende dynamieken die ik hierboven schetste.

Mijn betrokkenheid bij netwerken zoals Chaosforum.com, de aanstaande oprichting van een heel nieuw soort business school in Nederland, namelijk 'Kaospilots.nl', de steeds verder toenemende wetenschappelijke belangstelling voor het chaos-en-complexiteitsdenken (zie ook Eccon)<sup>48</sup> en het feit dat de Universiteit van Utrecht nu als eerste universiteit begonnen is met een (post doctorale) opleiding over de toepasbaarheid van de principes van chaos en complexiteit op organisaties (chaostaal) leren mij dat er zich een nieuw soort denken over organisaties en organisatieverandering aan het ontwikkelen is. Ik sluit mij graag bij deze ontwikkelingen aan door concepten uit de chaos-en-complexiteitstheorie in mijn beschrijving van de binnenkant van organisatieverandering te betrekken.

### 3 Onderzoek en theorieontwikkeling.

Zoals ik hierboven heb aangegeven wordt ook door sommige prominente organisatieveranderkundigen opgeroepen tot het problematiseren van de bestaande noties over verandermanagement. Dit zal volgens deze auteurs moeten leiden tot het ontstaan van nieuwe theorievorming, onderzoeksinstrumenten en empirische gegevens over organisatieverandering. Ook Czarniawska en Sévon<sup>49</sup> sluiten hierop aan met de bewering dat de bekende invalshoeken voor organisatieverandering (diffusietheorie, innovatietheorie, geplande veranderingstheorie en populatie ecologische theorievorming) te weinig belangstelling bestaat voor micro-fenomenen, zoals lokale zingevingsprocessen en processen van sociale beïnvloeding. Juist dit accent op microfenomenen maakt het mogelijk om organisatieverandering vanuit het perspectief van zingevende processen van medewerkers en managers te bestuderen.

### 4 Taalcorrespondentie.

Tsoukas en Hatch<sup>50</sup> richten zich op de taal van wetenschappelijk onderzoek. Globaal gezegd stellen beide auteurs dat de taal die gebruikt wordt om een complex fenomeen te beschrijven qua complexiteit moet *matchen* met de complexiteit van het te beschrijven fenomeen zelf. De taal en de daarin gebruikte metaforen richten onze aandacht op nieuwe verschijnselen en helpen ons om dingen te zien die we eerst niet zagen. De waargenomen complexiteit van een fenomeen is dus *in the eye of the beholder* en hangt samen met de conceptuele taal die men hanteert, aldus deze auteurs. Zij illustreren dit aan de hand van een steen. Voor de meeste mensen is een steen gewoon een steen. Een simpel voorwerp dat je overal tegenkomt. Maar voor een geoloog is het waarschijnlijk een zeer gecompliceerd object waaruit allerlei conclusies over het verleden te trekken zijn. Willen we complexe fenomenen (zoals hier organisatieverandering en het managen daarvan) op waarde kunnen schatten, dan zullen we onszelf en ons taalgebruik moeten 'compliceren'.<sup>51</sup> In wat de auteurs noemen de klassieke logo-wetenschappelijke onderzoeks-aanpak gaat het om het ontdekken van universele waarheden. Deze vind je door hypotoetsend empirisch onderzoek

te doen, waaruit je gedecontextualiseerde, abstracte en algemeen geldige uitspraken doet. Het concrete wordt dus gevat in het abstracte. Het verschil met de zogenoemde narratieve benadering is aan te duiden als het verschil tussen een *sound argument* en een *good story*. Hier probeer je de kille feiten juist te voorzien van betekenis, waardoor het begrip van datgene dat je beschrijft, toeneemt. Het abstracte wordt voorzien van het concrete en van de historische context waarin de feiten zich voordeden. Tsoukas en Hatch maken duidelijk dat de complexiteit van de logo-scientific manier niet correspondeert met de complexiteit van organisaties en organisatieverandering. Zij pleiten daarom voor 'rijkere' beschrijvingen van organisaties. Te denken valt hierbij aan het geven van partiële interpretaties en kleine theoriefragmenten met deelverklaringen in plaats van grote verhalen en theorieën die pretenderen de complete werkelijkheid te omvatten. Ook houdt het compliceren van de taal in dat er meerdere, niet gelijkwaardige beschrijvingen van een fenomeen worden aangereikt.<sup>52</sup> Ten derde zou naast het geven van theoretische taalbeschrijvingen ook gewerkt kunnen worden met beelden en metaforen. Ten slotte kan ook de polyvocaliteit van het verhaal worden vergroot. Dit houdt in dat de beschrijving van een fenomeen niet alleen vanuit één optiek wordt gedaan (het management, zoals vaak bij de veranderkundige literatuur het geval is), maar juist ook wordt gedaan vanuit andere optieken (bijvoorbeeld de medewerkers). De bovenstaande complicerende taalstrategieën heb ik getracht in deze oratie toe te passen.

Tot zover een eerste overzicht over de veranderkundige literatuur en van mijn pleidooi om het veranderkundige onderzoek meer te gaan richten op de binnenkant van veranderprocessen. Ik draai de spotlichten nu weg van de theoretische bespiegelingen en ga nu in hoofdstuk 2 in op mijn eigen model over die binnenkant van veranderen. Daarbij geef ik het model in eerste instantie in relatief natuurlijke termen weer. Daarna volgt er in hoofdstuk 3 weer een meer theoretisch getint gedeelte, aan de hand waarvan ik in hoofdstuk 4 weer verder in ga op mijn eigen model.

## Noten

- 1 Kraaijeveld, 2005.
- 2 Idem.
- 3 Duyvendak en Hurenkamp, 2004.
- 4 Kraaijeveld, 2005.
- 5 Vrij naar Miller, 2004.
- 6 Johnson, 2001.
- 7 Homan, 2005.
- 8 Pentascope gebruikt in deze context het begrip 'implementeren'. Het bureau vat implementeren breder op dan normaliter het geval is. Veelal wordt 'implementeren' namelijk geassocieerd met de fase die komt nadat er een inhoudelijk ontwerp van een organisatieverandering is gemaakt (implementeren in enge zin). Pentascope's brede invulling van implementeren behelst het totale veranderproces en kan in die zin als een synoniem worden beschouwd van organisatieverandering.
- 9 Het behandelen van de theorie zal ik, gegeven de leesbaarheid van deze oratie, niet op de gebruikelijke manier doen, waarbij de ene na de andere auteur de revue passeert. Ik bespreek de literatuur op een verhalende wijze, waarbij de verwijzingen in de voetnoten staan.
- 10 Anderson, 1999.
- 11 Swieringa en Wierdsma, 1990.
- 12 Van Dinten, 2002.
- 13 Barr, Stimpert en Huff, 1992.
- 14 Zie ook Beer en Nohria, 2000 over de bekende 70% van de geplande verandertrajecten die mislukken.
- 15 Labianca, Gray en Brass, 2000.
- 16 Zie ook Balogun en Hope Hailey, 1999 en Nutt, 1998.
- 17 Zie ook Bennebroek Gravenhorst, 2002.
- 18 Het onderscheid buitenkant-binnenkant vertoont parallellen met het onderscheid van Watzlawick (in Ford, Ford en McNamara, 2002) naar eersteorderealiteiten en tweedeorderealiteiten. Eersteorderealiteiten verwijzen naar gebeurtenissen, verschijnselen, teksten (in de sociaal-constructionistische betekenis), zonder dat daar al een betekenis aan verleend is en een mening over gevormd is. Tweedeorderealiteiten refereren aan betekenissen (*sense makings*), interpretaties, meningen, waarderingen et cetera, die over die eersteorderealiteiten worden geconstrueerd.
- 19 Veel dank ben ik verschuldigd aan Arnout Esser voor zijn feedback op deze oratie. Hierdoor heb ik onder meer de begrippen als 'binnenkant' en 'buitenkant' nader kunnen nuanceren en mijn visie op organisatieverandering verder kunnen verfijnen.
- 20 In feite is het onderscheid medewerkers-management een buitenkantonderscheid. Bij de betekenisgevende dynamieken aan de binnenkant van organisatieverandering is het goed denkbaar dat de betrokkenen hun sociale omgevingen juist niet zo indelen, maar bijvoorbeeld in termen van 'hen die het wel of niet met ons eens zijn'. En dat kunnen dan zowel managers als medewerkers zijn. Uit hoofde van de leesbaarheid gebruik ik in deze oratie echter nog wel de termen managers en medewerkers.
- 21 Weick en Quinn, 1999.

- 22 Micklethwait en Woolridge, 199, p. 11 in Weick en Quinn, 1999.  
23 1998 en 2004  
24 2003.  
25 Pettigrew, Woodman en Cameron, 2001.  
26 1994.  
27 Balogun en Johnson, 1998. Uiteraard is dit een zwart-wit-schets van de veranderkunde. Voorbeelden van de  
klassieke visie zijn Kotter, 1995, Alberdingk Thijm, J. en Jansen, P., 1996 en Carnall, 1990.  
28 Hedberg, Nystrom en Starbuck, 1976.  
29 Balogun en Jenkins, 2003.  
30 Hedberg, Nystrom en Starbuck, 1976.  
31 Labianca et. al., 2000.  
32 Balogun en Johnson, 1998  
33 2002.  
34 2005.  
35 2005.  
36 1999.  
37 1997.  
38 2005. Zie in dit verband ook het onderzoekswerk van Balogun (zie literatuurlijst) en Hosking (idem).  
39 2000.  
40 Weick, in Apker, 2004  
41 Balogun en Jenkins, 2003.  
42 Swieringa en Jansen, 2005.  
43 Bougon, M., Weick, K. en Binkhorst, D., 1977.  
44 Poole, Van de Ven, Dooley en Holmes, 2000, Van de Ven en Poole, 1995.  
45 Weick en Quinn, 1999.  
46 Termen afgeleid van Ford, Ford en McNamara, 2002.  
47 Vrij naar Aardema, 2005, p. 19.  
48 European Chaos / Complexity in Organizations Network  
49 Czarniawska en Sévon, 1996.  
50 2001  
51 Weick, 1979.  
52 Idem.

## De binnenkant van organisatieverandering

### 1 Betekeniswolken

Een belangrijke gebeurtenis die mijn denken over organisatieverandering sterk heeft beïnvloed vond plaats, schrik niet, in een toiletruimte ergens in een conferentieruimte in Nederland. Op dat moment begeleidde ik een grote werkconferentie (een zogeheten *Large Scale Event*) waarbij vrijwel alle medewerkers en managers, klanten en vertegenwoordigers van centrale stafafdelingen van een grote publieke organisatie aanwezig waren. We waren met ongeveer 300 personen aan het werk. Dit was al weer de vijfde grote bijeenkomst en de sfeer in de zaal was ronduit constructief en positief. Bij een toiletbezoek tijdens een van de pauzes kon ik het niet helpen getuige te zijn van de volgende dialoog: 'Wat een gezeik hè! Wat hebben we hier nou aan? En hoorde je die manager? Wat een ... (schuttingterm) verhaal. Hoe lang duurt het eigenlijk nog? Zouden we niet eerder weg kunnen gaan?' Deze dialoog katalyseerde een gedachte die ik reeds lang in het achterhoofd had. Die gedachte ging over het wolkenlandschap in de betreffende organisatie.

Naast alle interventies die we aan het doen waren bestond er zoiets als een collectieve 'betekeniswolk', een collectief beeld en gevoel over het verandertraject. Centraal in die wolk stond de vraag of het verandertraject nou 'iets' was of dat het juist vanzelf als een nachtkaaars uit zou gaan (zoals men al vele jaren gewend was). Ik realiseerde me dat het vooral die wolk was die bepaalde of het verandertraject wel of geen succes zou worden. Tegelijkertijd besepte ik ook dat die wolk niet grijpbaar, noch beïnvloedbaar was. Hij was er gewoon, veranderde soms van toon, maar had veel invloed op de feitelijke gang van zaken.

Met een vergelijkbaar fenomeen werd ik geconfronteerd bij een groot interdepartementaal project waarvan ik een van de adviseurs was. Ook daar zweefde continu de vraag rond of het nou wel of niet iets was waar we mee bezig waren. Het antwoord op deze vraag werd niet alleen bepaald binnen het traject maar in een veel bredere context. En dat had dus te maken met hoe men erover dacht bij de verschillende betrokken ministeries; of het thema 'in' was, gegeven de politieke winden die er woeien, et cetera. En opeens doken er andere wolken op. Vergelijkbare trajecten werden gestart. Onze wolk verbleekte. Totdat die andere trajecten opeens met ons werden verbonden. Onze wolk stond er weer gezond bij. En zo verder. Steeds was er een soort stil gedeeld betekenispatroon dat van grote invloed was op de motivatie en de energie van de betrokkenen. Duidelijk aanwezig, maar niet ergens heel concreet het gevolg van en ook niet direct te beïnvloeden.

De binnenkant van organisatieverandering heeft, wat mij betreft, vooral te maken met deze wolk. Hierbij gaat het dus niet over de veranderinterventies die er uitgevoerd worden (de

buitenkant), maar juist over de collectieve zingeving over die verander-interventies. Het is bij wijze van spreken de Alt F3-toets bij Word Perfect, waarmee je de 'onderwatercodes' van een tekst zichtbaar kunt maken.<sup>1</sup> Die wolk is er volgens mij altijd. Of het nou een puur top-down gepland verandertraject betreft of een uitermate participatief Large Scale Intervention-traject, waarin iedereen participeert. Het is de collectieve zingevende reflectie op dat verandertraject. Verandert die wolk niet, en blijft men bijvoorbeeld maar denken dat een verandertraject 'niets is', dan zullen de veranderingen volgens mij niet beklijven. Hooguit zal men *as if*-gedrag gaan vertonen. We doen alsof we veranderd zijn. Maar in feite blijven we gewoon precies dezelfde en hetzelfde die we al waren. In deze oratie wil ik me verdiepen in deze wolk. Wat is dat nou precies? Waar komt die vandaan? Hoe kun je deze wolk theoretisch verklaren? En is er empirisch 'wolkenonderzoek' mogelijk? In het hierna volgende geef ik een eerste beschrijving van de wolk en haar ontstaansproces. Dit doe ik, zonder dat ik daarbij al te veel theoretische concepten gebruik. Ik begin bij lokale zingevingsprocessen en bouw dat vervolgens uit naar organisatiebrede zingevingen.

## 2 Petrischaaltjes: lokale betekenisproductie

Het ontstaan van meteorologische wolken is voor een groot deel afhankelijk van datgene dat zich op het aardoppervlak afspeelt. Dit principe geldt mijns inziens ook voor de organisatie wolken waar ik het hier over wil hebben. Willen we die organisatie wolken kunnen begrijpen, dan zullen we de aandacht moeten richten op de feitelijke, dagelijkse realiteit van het – wat ik zou willen noemen – 'organisatielandschap'. Hoe ziet dat er uit? Afgaand op mijn ervaring als adviseur en als medewerker in en bij diverse organisaties merk ik dat je als gemiddelde medewerker, lijnmanager, et cetera gepositioneerd bent temidden van een continue stroom gebeurtenissen. Denk aan organisatieveranderingen, het invoeren van nieuwe computersystemen, het opstarten van kwaliteitsmanagement, functioneringsgesprekken, verhalen over de omzet van de organisatie, geruchten over het functioneren van andere teams en het hogere lijnmanagement, fouten of juist successen in het productie- of dienstverleningsproces, reacties van klanten et cetera. Grote en kleine zaken, tastbare en niet tastbare. Elke stafafdeling in de organisatie heeft zo zijn eigen favoriete thema's en ieder probeert die zo fraai mogelijk te laten landen in de organisatie. Daarnaast zijn er de grootschaliger verandertrajecten, waarbij de hele organisatie (of grote delen daarvan) geacht worden in beweging te komen. Voor elke individuele afzender van deze impulsen is de eigen impuls zo'n beetje het belangrijkste dat er is. Tegelijkertijd geldt voor de ontvangers dat elke afzonderlijke impuls een eenzijdig stukje van de werkelijkheid is, dat om aandacht en energie moet concurreren met de vele andere partjes waar men mee geconfronteerd wordt. Kortom: je doet je werk temidden van *one big blooming buzzing confusion*.<sup>2</sup>



Om toch tot gedragskeuzes te kunnen komen, zullen mensen betekenis moeten geven aan al die zaken die er op hen afkomen. Dit geldt zowel voor uitvoerende medewerkers, stafmedewerkers als voor operationele, lijn- en topmanagers. Wanneer men met iets onverwachts wordt geconfronteerd, met een verrassing of met een verstoring van het gewone is het eerste wat mensen doen het opzoeken van de ander.<sup>3</sup> Men kijkt elkaar met vragende blikken aan: 'heb jij ook gehoord dat die klant naar een concurrent is gegaan?' En er ontstaat een spel van betekenis-bridge.<sup>4</sup> Elk van de betrokkenen oppert een verklaring over het zojuist waargenomen: 'nou, volgens mij betekent dit dat onze organisatie er niet goed voorstaat!' 'Dat weet ik niet', zegt een ander, 'maar we moeten nog wel eens goed naar onze marketing kijken.' En een derde: 'Naar mijn idee valt het management-team nou wel totaal door de mand!' De betrokkenen poneren allerlei *mogelijke* betekenis. Uiteindelijk ontstaat er een soort eindpunt als men tot een min of meer gedeelde betekenisgeving komt over het overstappen van die ene klant naar de concurrentie. Men weet weer hoe men iets moet plaatsen en kan overgaan tot de orde van de dag. Of juist tot nieuwe gedragingen als de overeengekomen betekenis hiertoe aanleiding geeft.

Wie zijn hier bij betrokken? Ik ben van mening dat in principe alle mensen (medewerkers, managers) in organisaties (en ook daarbuiten) een klein kringetje met vertrouwelingen om zich heen hebben, met wie men dit soort betekenisgevende gesprekken voert. De 'lichte gemeenschappen', 'vluchtige groepen' en 'wereldjes' die in de context van het FunX-voorbeeld werden genoemd. In de psychologie worden dergelijke groepen *family groups* genoemd: de intimi met wie je op vertrouwde voet al pratend en al handelend probeert betekenis te geven aan die *blooming confusion* waar je dag in dag uit mee geconfronteerd wordt. Een student van me betitelde dergelijke groepen eens als de gebaksgrenzen: wie krijgen er wel en wie geen een gebakje als je jarig bent? Ik zou dergelijke groepjes *communities* willen noemen<sup>5</sup>. Of, om een ander beeld te gebruiken, petrischaaltjes: kleine min of meer doorzichtige schaaltes, met daarin een voedingsbodem waarop van alles kan groeien. Soms vallen petrischaaltjes samen met de formele structuren en begrenzingen van de organisatie. Vaak ook zijn de 'leden' van petrischaaltjes uit allerlei plekken binnen (en soms buiten) de organisatie afkomstig.

Waar bevinden zich die petrischaaltjes? Mijn antwoord is: overal. Dat kan dus het zachte gesmoes zijn in een toiletruimte; een blik van verstandhouding tijdens een vergadering; een lange rookpauze ergens bij de hoofdingang, een diepgaande discussie tijdens het *carpoolen*, een één-tweetje ergens in een hoekje van een vergaderzaal op het moment dat er even een pauze is. Steeds zoeken de vertrouwelingen elkaar weer even op en proberen ze al gesticulerend, al pratend en al tastend betekenis te scheppen in de zaken die men kort (of langer) daarvoor heeft ervaren.

Hoe gaat dat dan in die petrischaaltjes? Kenmerkend voor de petrischaaltjes-gesprekken is de hoge mate van vertrouwelijkheid. Daar is men open; daar zegt men wat men er echt van vindt. Er is daar, om in de woorden van Hosking te spreken, sprake van *power to* in plaats van *power over*<sup>6</sup>. Vanuit een zekere gelijkwaardigheid, gebaseerd op onderling vertrouwen, opent ieder van de betrokkenen met een 'betekenisbod' ('ik denk dat onze organisatie er niet goed voorstaat'), waarop anderen met alternatieve of complementerende reacties komen. Al uitwisselend komt men dan op den duur tot een gemeenschappelijk beeld; een zogenoemde *local logic*.



*Figuur 2 Petrischaaltjes*

Wat is de functie van die petrischaaltjes? Ten eerste beschouw ik de petrischaaltjes als kleinere of grotere productieplaatsen voor betekenis. Omringd door tal van ongeordende stimuli probeert men *en petit comité* grip te krijgen op wat er aan de hand is. Hier worden dus betekenissen geconstrueerd die voor de betrokkenen vanaf dat moment de werkelijkheid zijn. Zo kan men tot de conclusie komen dat het weglopen van de klant het einde van de organisatie heeft ingeluid. En dat het 'dus maar beter is om nu je biezen te pakken zolang het nog kan.' Met als gevolg dat de betrokkenen uit gaan kijken naar ander werk, et cetera. Ook managers maken deel uit van een of meer petrischaaltjes, waarbij er in die management-petrischaaltjes net zo hard aan betekenissen gewerkt wordt als bij de medewerkers.

In deze zin is er dus geen sprake van een objectieve werkelijkheid, maar vooral van een geconstrueerde werkelijkheid, zoals die voor de betrokkenen van een petrischaaltje geldig is. Als petrischaaltjes inderdaad productieplaatsen van betekenis zijn, dan impliceert dit dat het gedrag van de betrokkenen in aanzienlijke mate geënt is op die lokaal gecreëerde betekenissen. Dat is een tweede antwoord op de vraag wat petrischaaltjes doen. Een implicatie hiervan is namelijk dat veranderingen van de betekenissen die er in een

petrischaaltje leven, zouden kunnen leiden tot gedragsveranderingen van de betrokkenen. En juist die constatering brengt mij tot de derde conclusie dat het vooral de petrischaaltjes zijn waar verandering wordt geproduceerd. Wanneer de betrokkenen, bijvoorbeeld naar aanleiding van een inspirerend betoog van een van de directieleden, tot de conclusie komen dat 'we nu niet meer kunnen blijven stilzitten' en 'dat er nu echt iets moet gaan gebeuren', dan is de boodschap van die directeur dus geland. Dit landt dan zeggen dat de mensen uit het petrischaaltje die boodschap hebben geselecteerd: ze hebben besloten om over die boodschap te gaan betekenis-bridgen. Verder is uit dat betekenis-bridgen kennelijk een conclusie (en dus een gedeelde betekenis) naar voren gekomen die het in beweging moeten komen van de betrokkenen tot strekking heeft.

Wat betekent dit nu voor de binnenkant van organisatieverandering? Naar mij idee zijn de petrischaaltjes de 'verandermotortjes' bij uitstek van organisaties.<sup>7</sup> Daar komt men tot nieuwe betekenisgeving en daar komt men tot nieuwe gedragskeuzes. Tegelijkertijd zijn die petrischaaltjes niet de formele kant van de organisatie, maar bevinden ze zich in het informele schaduwsysteem. Bovendien zijn de petrischaaltjes niet de buitenkant van verandertrajecten (de interventies, de workshops, de processchema's, de zeepkist-sessies), maar juist de binnenkant: daar waar het allemaal (al dan niet) landt. In die binnenkant wordt in feite bepaald wat de concrete uitwerking van de formeel aangekondigde verandering op de praktijk zal zijn. Kenmerkend voor deze verandermotortjes is

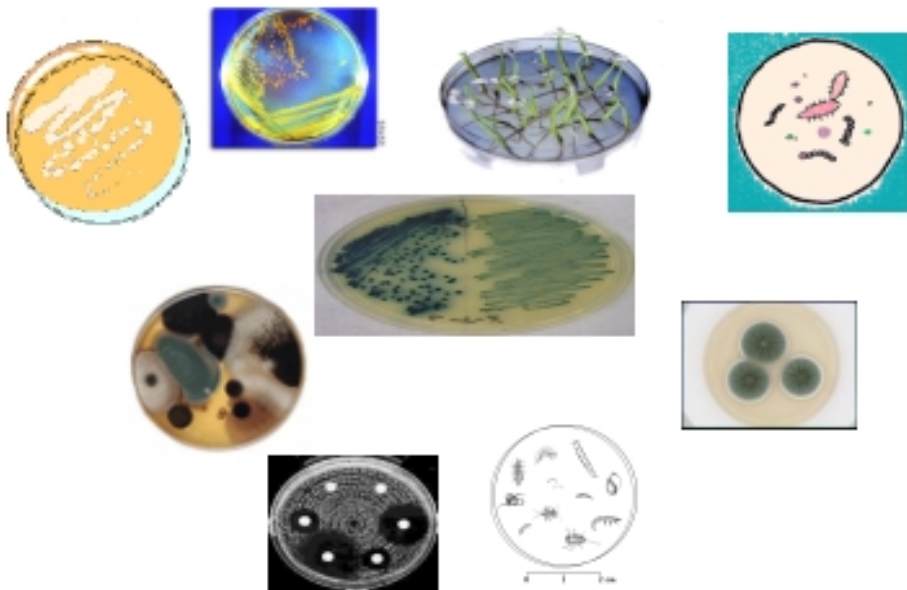
- Dat men zelf kiest met wie men zo'n petrischaaltje vormt.
- Dat men zelf uit de brei van inkomende stimuli thema's selecteert om nader over te betekenis-bridgen.
- Dat die 'brei van stimuli' altijd een lokale brei is. Dat is wat op de betrokkenen afkomt en daarover probeert men tot zingeving te komen. Geen enkel petrischaaltje (ook het management-petrischaaltje niet) heeft een totaaloverzicht over alles. Het blijft altijd een lokale informatie-uitsnede.
- Dat de wijze van interacteren een vertrouwelijk en een *power to*-karakter heeft.

Naar aanleiding hiervan mag duidelijk zijn dat de betekenissen die men vandaag produceert niet zomaar uit de lucht komen vallen. Ze hangen nauw samen met de betekenisgeschiedenis van het petrischaaltje (wat vonden we er in het verleden allemaal van?) en met de feitelijke groepssamenstelling en fysieke situatie waarin dat petrischaaltje zich bevindt.

Tot zover een schets van de kenmerken van de petrischaaltjes: de betekenisproducenten van de organisatie. Maar wel lokaal dus: ieder schaalpje is aan het werk met de eigen unieke uitsnede van de totale informatie die er in en om de organisatie aanwezig is. Dan nu de stap van lokaal naar interlokaal.

### 3 Organisaties als congregaties van petrischaaltjes

Op zoek zijnde naar de collectieve betekeniswolken die er in organisaties rondrijven verplaats ik de analyse nu naar een ander aggregatieniveau. We hebben nu een beeld van de petrischaaltjes en ik heb getracht duidelijk te maken dat petrischaaltjes in feite de verandermotortjes zijn van de organisatie. Op organisatieniveau kijkend betekent dit dat er waarschijnlijk talloze petrischaaltjes bestaan, waarbinnen managers en medewerkers steeds opnieuw proberen zin te geven aan datgene dat op hun pad komt. Vanuit deze aanname beschouw ik organisaties dus niet als structuren (organogrammen), strategieën (*glossy*) businessplannen, culturen, of verzamelingen van managers enerzijds en medewerkers anderzijds, maar als congregaties van petrischaaltjes (*communities*).



Figuur 3 De organisatie als congregatie van communicaties

#### 3.1 De binnenkant zit in de buitenkant

Wat betekent dit nu voor verandermanagement en het implementeren van verandering? In de ontwerpgerichte veranderaanpak die in veel publicaties wordt gehanteerd, betekent veranderen (zwart-wit weergegeven) twee dingen. Ten eerste: de veranderboodschap duidelijk maken aan de petrischaaltjes. En ten tweede monitoren of men het juiste gedrag vertoont. Zo niet, dan moeten de betrokkenen ervan overtuigd worden dat ze het nog niet helemaal goed begrepen hebben en moet hen worden uitgelegd wat wel de bedoeling is.

Klinkt heel logisch, eigenlijk. Maar wat dit in feite veronderstelt is dat de petrischaaltjes leeg zijn. Met andere woorden: dat men in de petrischaaltjes geen gedeelde betekenissen ontwikkelt en heeft ontwikkeld. En dat men daar dus als het ware zit te wachten op de instructies van het management. Organisatieverandering is daarmee een lineaire communicatiebezigheid geworden. Immers, je geeft de juiste instructies en vervolgens komt er precies het gedrag uit de petrischaaltjes dat correspondeert met de verzonden boodschap. De communicatie over de buitenkant valt dan dus samen met de verandering van de binnenkant.

Ik heb zo mijn twijfels over deze lineariteit van de verandering. En ook zullen veel managers in de praktijk begrijpen dat het bovenstaande verhaal slechts het buitenkant-verhaal is, waarbij men zich er terdege van bewust is dat de praktijk veel complexer is. In de praktijk zijn petrischaaltjes immers nooit leeg. Overal zijn kweekjes, begroeiinkjes en bebossingen aanwezig. Vanuit de petrischaaltjes gezien is datgene dat vanuit een verandertraject op het eigen petrischaaltje afkomt hooguit één input, naast vele andere inputs. Tussen die input en de feitelijke gedragsmatige output van de betreffende petrischaaltjes bestaat veelal geen lineaire relatie. Ten eerste is het maar de vraag of men de veranderinput selecteert. Kiest men die input uit om als onderwerp te gaan fungeren voor het betekenisbridge? Of is men druk aan het bridgen over iets anders? Of valt het de betrokkenen niet eens op dat de veranderboodschap voor hen bedoeld is? Zou men de veranderinput wel selecteren, dan hangt het vervolgens van het lokale betekenisvormende interactieproces af wat men van die input bakt; welke betekenis men eraan geeft. En op zijn beurt hangt dit betekenisvormende proces weer af van de reeds bestaande betekenissen die in het schaalte aanwezig zijn; betekenisgevingen uit het verleden; van de concrete constellatie van betrokkenen, van hun fysieke situatie, et cetera.

Een voorbeeld ter illustratie. Stel dat de begroeiing van een petrischaaltje inhoudt dat men het management wantrouwt. De betrokkenen hebben een negatief beeld van het management (geconstrueerd), waarbij men ervan overtuigd is dat het management altijd al lang weet wat men wil. En dat het management in feite alleen maar bezig is om de eigen ideeën er zo snel mogelijk door te drukken. Op een goede dag kondigt dat zelfde management met de beste bedoelingen een uitermate participatief verandertraject aan, met als reden dat 'we een lerende organisatie moeten worden.' Hoe denkt u dat deze input van het management zal gaan landen bij het betreffende petrischaaltje? ... Tussen de buitenkant van de verandering (de speeches van het management, de posters met 'we gaan veranderen!' die overal in het gebouw hangen, de ontbijtbijeenkomsten waar men 'vrij mag discussiëren met het management', et cetera) en het feitelijke gedrag van de betrokkenen zit de binnenkant van de verandering. En die binnenkant bestaat tal van fraai begroeide petrischaaltjes waar betekenis wordt geproduceerd over datgene dat op hen afkomt.

En waarbij reeds bestaande betekenissen van grote invloed zijn op nieuwe betekenissen die men genereert.

In het verlengde hiervan heeft dit ook op organisatieniveau bepaalde consequenties. Stel wederom dat er een 'organisatiebreed verandertraject' wordt opgestart. Denk bijvoorbeeld aan een 'huis op orde-achtige' operatie, zoals die op dit moment in veel grotere organisaties aan de gang is. Werkprocessen moeten overal op dezelfde uniforme manier worden uitgevoerd; overal moeten de administratieve processen ingericht worden volgens één generiek model; overal wordt men aangesproken en afgerekend op dezelfde prestatie-indicatoren en overal werkt men met dezelfde functiebeschrijvingen, competentieprofielen en beloningsgebouwen. Bij dit type veranderambities is het logisch dat men het verandertraject op een top-down-achtige manier aanpakt. Eerst moet er een eenduidige portfolio met organisatieontwerpen komen (voor de werkprocessen, de administratieve organisatie, de prestatie-indicatoren, de functies, competenties en beloningen) en daarna kan dat in de organisatie worden geïmplementeerd. Als het inderdaad lukt om tot uniforme ontwerpen te komen betekent dat, dat er dus één uniforme impuls op alle betrokken afdelingen, lijnmanagers en medewerkers afkomt. Alles onder controle, zou u kunnen denken. Maar in feite is dit alleen maar het buitenkantperspectief op deze verandering. Gegeven het feit dat organisaties in mijn ogen bestaan uit een grote verzameling petrischaaltjes die elk een eigen begroeiing hebben, is het juist niet te verwachten dat de uniforme impuls lineair leidt tot uniforme gedragsmatige reacties. Sterker nog in eerste instantie zal de uniforme veranderimpuls vermoedelijk leiden tot een breed en gevarieerd pallet aan reacties van de petrischaaltjes. Sommigen zullen inderdaad meteen aan de slag gaan. Anderen zullen er niet eens aandacht aan besteden. En weer anderen zullen misschien heftig protesteren omdat de veranderingen ten koste gaan van de bestaande cultuur, et cetera. Kortom: de uniforme impuls die bedoeld is om de uniformiteit te vergroten zal, zeker in eerste instantie, juist leiden tot een vergroting van de variëteit. Juist deze variëteitsvergroting is echter, zoals ik verder hoop aan te tonen, de bron voor verandering en vernieuwing.

### 3.2 *Macht en regiembewakers*

Naast de conclusie dat de reacties op veranderimpulsen non-lineair zijn, zou ik hier nog een tweede observatie willen doen. Opnieuw beschouw ik hierbij de organisatie als een congregatie van petrischaaltjes. Kenmerkend voor elk petrischaaltje is de mate waarin de betekenissen die men hanteert rigide of fluïde zijn. Zoals gezegd, reageren petrischaaltjes op (geselecteerde) onduidelijkheid met betekenisbridge. Men oppert verklaringen voor een onbekend verschijnsel of men gedraagt zich op een bepaalde manier als reactie op dat verschijnsel. De anderen leden van het schaalte nemen dit waar en reageren daar weer op

met alternatieve of aanvullende betekenis-boden (zoals het bieden bij bridgen). En zo verder. Het proces stopt als er een betekenis naar voren is gekomen waarin men zich kan vinden. Dit proces van het samen kneden aan nieuwe betekenissen is in wezen een onderhandelingsproces, waarbij de 'winnende' betekenis tegelijkertijd ook iets zegt over de machtspositie van diegene die met die betekenis op de proppen is gekomen. Die persoon heeft het (tijdelijk) voor het zeggen. Meer formeel uitgedrukt: betekenissen worden pas stabiel als er sprake is van asymmetrische machtsverhoudingen. Samen met de gevonden betekenis construeren de betrokkenen ook een zekere machtsdominantie van de oorspronkelijke bedenker van die betekenis. Sommige petrischaaltjes kenmerken zich door hun relatieve geslotenheid. Men staat niet echt open voor externe geluiden. Men past de betekenis die men aan de situatie geeft niet of nauwelijks aan. Een dergelijke stabiliteit gaat naar mijn mening hand in hand met een duidelijke machtspositie van een of enkele schaaltesleden. Zulke dominante leden noem ik regiembewakers: zij hoeden het perceptuele regiem van de groep en zij zorgen ervoor dat er een stabiele perceptuele binnenwereld tot stand komt.

Een extra stabiliteitsvergroten factor is het feit dat mensen de neiging hebben om hun (sociale) identiteit te verbinden met het petrischaaltje waartoe ze (denken te) behoren. Dus: 'ik ben ook iemand die het verandertraject te snel vindt gaan' of 'ik praat met veel mensen en wij vinden dat er iets moet gebeuren aan de organisatiecultuur.' Men verbindt zich dus persoonlijk aan de 'lokale logica'. Met als effect dat men geneigd zal zijn om ook toekomstige inputs in het petrischaaltje te *labelen* vanuit de bestaande betekenisconstructies.

### 3.3 *Play en game*

Wederom kijkend op organisatieniveau zijn petrischaaltjes nu dus niet alleen te definiëren in termen van de brede variëteit aan inhoudelijke betekenissen, maar ook aan de mate van stabiliteit. Sterker nog, je zou de organisatie kunnen typeren aan de hand van de verhouding tussen het aantal stabiele en het aantal fluïde petrischaaltjes; tussen de schaaltes waar *game* het pandoer is (het spel spelen volgens vaste regels) versus schaaltes waar men bezig is met *play* (tijdens het spel steeds nieuwe regels uitvinden). Play-schaaltes worden ook wel *generative hot spots* genoemd.<sup>8</sup> Daar bruist het; daar worden regelmatig nieuwe betekenissen geconstrueerd; daar draait het verandermotortje op volle toeren. En daar neemt men dus een heel andere identiteit aan dan bij de stabiele schaaltes. Bij *game*-schaaltes staat dat motortje in feite stil. Men kan dan nog wel heel actief bezig zijn, maar het hele spel van activiteiten is als het ware gevangen binnen een relatief vaste set met betekenisgevingen.

Al met al valt dus te constateren dat organisaties te beschouwen zijn als congregaties van petrischaaltes. En dat dit tot gevolg heeft dat van oorsprong uniforme veranderimpulsen in

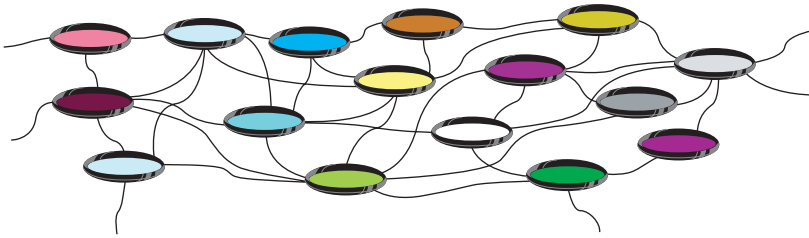
eerste aanleg altijd leiden tot een breed scala aan betekenisconstructies in die petrishaaltjes. Voorts is organisatieconfiguratie te typeren aan de hand van de verdeling tussen stabiele petrishaaltjes en *generative hot spots*.

#### 4 Het ontstaan van bredere betekeniswolken

Tot nu toe heb ik de petrishaaltjes als min of meer losstaande entiteiten afgeschilderd. Uiteraard is dat in de realiteit niet zo. De lokale betekenseilandjes (zowel die van de medewerkers en de managers) zijn namelijk geen geïsoleerde eilandjes; hooguit verdichtingen in de communicatie. Sowieso zijn de meeste mensen lid van diverse schaaltes (multiële en partiële inclusie).<sup>9</sup> En ook er zijn natuurlijk talloze contacten tussen de (leden van) de petrishaaltjes onderling (dus ook tussen managers en medewerkers); en zowel met schaaltes binnen als met schaaltes buiten de organisatie. Men ontmoet elkaar tijdens vergaderingen, men komt elkaar tegen in de gang, men zit in eenzelfde projectgroep, et cetera. Hierbij geldt wel steeds een lokaal primaat. Individuele *communities* interacteren natuurlijk nooit met alle andere *communities* tegelijkertijd, maar vooral met de burens; met die groepen met wie ze dagelijks direct in aanraking komen, of waarmee men zich verwant voelt.

Deze interacties leiden ertoe dat er tussen de petrishaaltjes sprake is van een relatiernetwerk dat te vergelijken is met de wortelstelsels van paddestoelen (*mycalia*, *rizomen*). Je ziet zo'n netwerk niet, maar het zit overal. En steeds duiken er op verwachte en onverwachte plaatsen weer nieuwe paddestoelen op: verwachte en onverwachte reacties op het verandertraject dat gaande is. Zo beschouwd is ieder petrishaaltje dus een knooppunt in een netwerk van diverse communicatiecircuits: *one is always located at a post through which various kinds of messages pass*.<sup>10</sup> En juist hierdoor zijn de lokale *communities* dus ingebed in een – wat ik zou willen noemen – *social fabric* van relaties en vormen ze zelf ook weer een knooppunt in een netwerk van meerdere communicatiecircuits. Dit relatiernetwerk zelf kan zowel stabiel als dynamisch zijn. Dit hangt onder meer samen met de werkelijkheidsdefinities van de betrokken petrishaaltjes. Immers, hoe zij hun buitenwereld definiëren is van grote invloed op de relaties en het soort relaties dat ze met andere petrishaaltjes aangaan. Stabiele petrishaaltjes zullen vermoedelijk een relatief stabiel 'omringend' relatiernetwerk hebben. *Generative hot spots*, daarentegen, zullen regelmatig veranderingen in hun relatiernetwerk aanbrengen, simpelweg omdat hun wereldbeeld regelmatig verandert. Wisselende contacten dus.



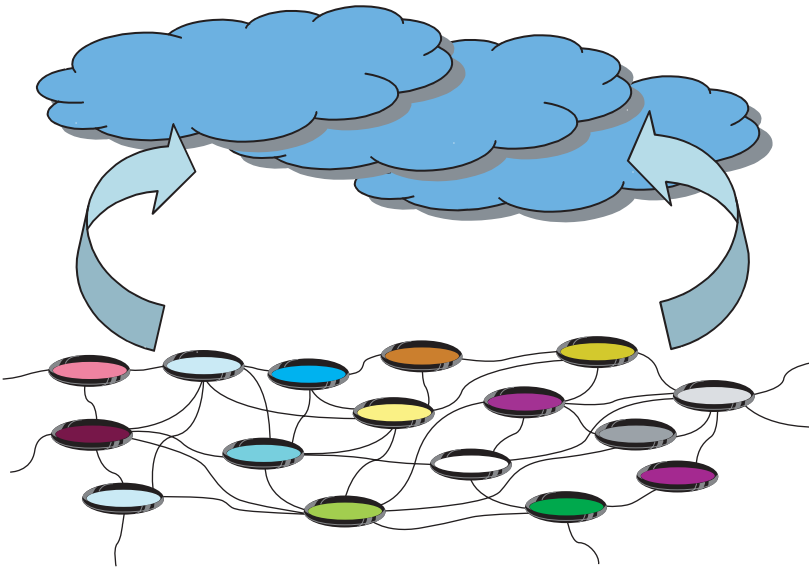


Figuur 4 De social fabric rondom de petrischaaltjes

Via deze *social fabric* van relaties staan lokale betekenisconstructies altijd onder invloed van een zonnewind<sup>11</sup> van betekenissen van andere *communities*. De *social fabric* is in feite een soort polyvocale ether waarin tal van (radio)boodschappen te beluisteren zijn. Sommige van die boodschappen komen helder en duidelijk door, terwijl anderen alleen maar zachtjes en met veel geruis en gekraak uit de luidsprekers komen. Elk petrischaaltje zwemt dus in een soort bad van kant en klare betekenissen die elders reeds zijn geconstrueerd. Soms zijn dit hele kleine stukjes betekenis over onbelangrijke onderwerpen, soms grote stukken waarin hele visies op de organisatie verwerkt zijn. Al die geluiden van de andere *communities* vormen een input voor de lokale betekenisbridge. En, net zoals ik hiervoor al beschreef, sommige van die geluiden zullen geselecteerd worden en worden meegenomen in de lokale betekenisgeving; andere geluiden zullen niet gehoord worden of juist leiden tot hele nieuwe betekenissen. In termen van FunX: 'de identiteit wordt geplukt uit een grote verzameling brokstukken enerzijds en lifestyles anderzijds.'

Nu terug naar de wolken. Precies het proces dat ik zojuist beschreef is mijns inziens het proces dat ten grondslag ligt aan het ontstaan van betekeniswolken die de individuele *communities*, de individuele petrischaaltjes overstijgen. Ik zou namelijk willen beweren dat er niet alleen *binnen* de petrischaaltjes sprake is van een betekenisbridge, maar ook *tussen* de petrischaaltjes. Daarbij is de *social fabric* het communicatieve medium dat de verschillende visies van de verschillende petrischaaltjes transporteert. En zo kan het dus gebeuren dat een bepaald petrischaaltje tot een perceptie van een verandertraject komt, die kennelijk erg herkenbaar en aantrekkelijk is voor de andere petrischaaltjes. Met het communiceren van de eigen betekenisgevingen doet dit eerste petrischaaltje (of bijvoorbeeld een dominante regiembewaker uit dat petrischaaltje) tegelijkertijd een machtsbod. Men zou graag willen dat anderen naar hun ideeën zouden luisteren. Die anderen nemen die betekenis over en besmetten vervolgens ook de petrischaaltjes uit hun netwerk, daarmee ook impliciet bepaalde nieuwe machtsverhoudingen in de *social fabric* meeconstruerend. Aldus ontstaan er *jets* (betekenisslingers) die zich op hun beurt weer vervlechten in *patches* (betekenisklonten).<sup>12</sup> En ook die klonten weer samen in nog grotere betekeniswolken.

Zo ontstaan er dus buurtgemeenschappen waarin men over bepaalde onderwerpen ongeveer op dezelfde manier denkt. En uit de interacties van (leden van de) verschillende buurtgemeenschappen komen dan weer betekenissen voort die door andere buurtschappen gedeeld gaan worden. En zo verder. Een soort steen-in-de-vijver-model, dus. Juist dus dit besmettings- en transportmechanisme is naar mijn idee het mechanisme achter het ontstaan van collectieve betekeniswolken.



*Figuur 5 Ontstaan van collectieve betekeniswolken*

Hoe ziet de organisatiebewolking er dan uit? Op basis van empirisch onderzoek constateert Pålshaugen dat er altijd minimaal twee collectieve betekeniswolken in organisaties voorkomen.<sup>13</sup> Ten eerste de institutionele wolk (de publieke discours) en ten tweede de subpublieke wolk (de subpublieke discours). De publieke discours behelst het formele verhaal van de organisatie; in mijn termen de buitenkant, dus. Dit zijn de plannen van het management, de zeepkistsessies waarbij het management haar visies uiteenzet, officiële nota's et cetera. De subpublieke discours omvat de gedeelde werkelijkheidsconstructies die er over die publieke discours zijn gemaakt: wat vindt men van datgene dat er in de publieke discours wordt gezegd? De binnenkant, dus. Vindt men het relevant, verstandig? Meestal bestaan er meerdere subpublieke discoursen naast elkaar. Bijvoorbeeld wat het lagere management nou eigenlijk van de officiële plannen vindt; wat de medewerkers ervan vinden, de mensen die betrokken zijn bij de medezeggenschap, et cetera. Een belangrijk kenmerk van de subpublieke discours (van de binnenkant dus) betreft de mate waarin

medewerkers en managers met elkaar vervlochten zijn. Ervaart men elkaar als serieuze gesprekspartners die in dialoog met elkaar tot nieuwe betekenisgevingen komen? Of bestaat er in het informele relatiernetwerk een scheiding tussen de betekenissen en relaties van het management enerzijds en die van de medewerkers anderzijds? Ook andere scheidingen en kloven tussen betekeniswolken zijn denkbaar.

Net zoals bij de petrischaaltjes bestaat er een nauwe relatie tussen de betekenisgevingen die in de wolken aanwezig zijn enerzijds en de feitelijke personen en hun netwerk anderzijds. Het zijn juist die personen, die petrischaaltjes die ergens iets van vinden. Staan de betekenissen dus aan de ene kant van de wolk, dan staan de sociale structuren aan de andere kant. Twee kanten van dezelfde wolk dus.

Al met al ontstaan collectieve betekeniswolken dus middels interactieprocessen binnen en tussen petrischaaltjes, *jets* en *patches*. Op lokaal petrischaaltjesniveau komt men via betekenisbridge tot lokale logica's. De *social fabric* brengt lokale betekenissen (dus ook die van managers en medewerkers) met elkaar in contact, hetgeen op een soort metalokaal niveau ook weer leidt tot een spel van betekenisbridge. Uit dat spel komen op den duur grotere of kleinere collectieve betekeniswolken. Op hun beurt vormen die collectieve betekeniswolken ook weer oriëntatiepunten voor de lokale petrischaaltjes. In termen van FunX zou je kunnen zeggen dat er in die collectieve wolken *lifestyles* worden aangeboden die een soort mal vormen waarbinnen de lokale betekenisproductieprocessen zich afspelen. Wat dus bottom-up ontstaat wordt op den duur een top-down perceptueel *framework*.

## 5 Organisatieverandering als weersomslag

Nu ik heb verduidelijkt hoe betekeniswolken in organisaties kunnen ontstaan, kan ik ook aangeven hoe dergelijke betekeniswolken veranderen. In feite betreft dit namelijk precies hetzelfde proces zoals ik dat hiervoor heb geschetst. Laat ik dit uitleggen aan de hand van een concrete situatie. Enige tijd geleden ontving ik een e-mail van Berend, een CFO (Chief Financial Officer) van een bepaalde onderwijsorganisatie. Hij mailde me dat hij zich ernstig zorgen maakte over de toekomst van zijn organisatie. Al drie jaar lang nemen de omzetten namelijk af en stijgen de kosten. In zijn positie als CFO is hij bij uitstek degene die tot op twee cijfers achter de komma kan zien hoe de zaken er financieel voorstaan. Maar wat hij ook probeert, zijn pleidooien voor verandering bij het management leidden niet tot concrete acties. Ik citeer letterlijk uit de mail: 'Het MT stelt zich niet erg hongerig op. Voor mij is dat onbegrijpelijk. Een organisatie in zeer zwaar weer (04-05: ... miljoen verlies; 05-06: idem ; 06-07: ... miljoen verlies). Deze getallen (je kunt ze nalezen in de lopende begroting) kennen geen reservepot om vertragingen van enige omvang op te vangen. Naar mijn

oordeel dient al ons handelen op overleven gericht te zijn. Die vraag zou het centrale thema moeten zijn.'

Stel dat het Berend lukt om een aantal van zijn collega's, een aantal mensen op de gang van het hoofdkantoor en een van de MT-leden te overtuigen van de noodzaak om op korte termijn een overlevingsplan voor de organisatie op te stellen. Er ontstaat een soort kleine Gideonsbende (zo noemen ze zichzelf) die de komende weken een aantal keren bij elkaar komt, ergens bij een café waar de betrokkenen regelmatig na het werk een pilsje drinken. Tijdens die 'vergaderingen' wordt er heel wat afgerekend, tal van nieuwe plannen duiken op, mogelijkheden voor bezuinigingen, voor het uitbesteden van bepaalde staffuncties, et cetera. Ondanks dat men afspreekt geen ruchtbaarheid aan deze bijeenkomsten te geven, wordt het natuurlijk toch her en der bekend in de organisatie dat 'Berend met een stel mensen bezig is om iets aan de situatie te doen.' Interessant is in dit verband de rol van het MT-lid. Zoals hij het zelf zegt: 'Jongens, jullie weten dat ik helemaal achter jullie ideeën sta. Maar begrijp ook dat ik daar in met MT nooit iets over zal zeggen want dan ben ik mijn positie daar kwijt.'

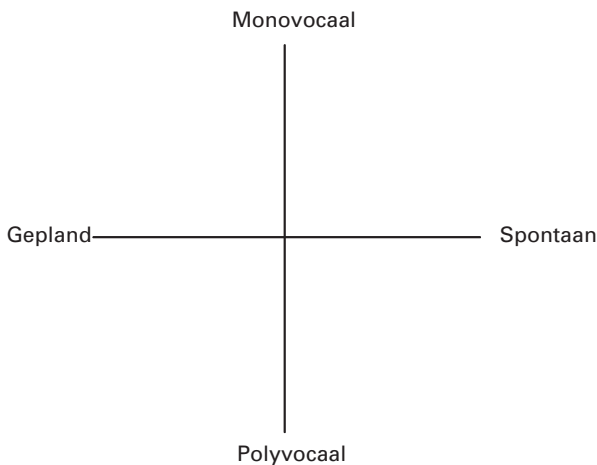
Door de op gang komende geruchtenstroom raken steeds meer mensen geïnspireerd. Op diverse plekken in de organisatie ontspringen zich indringende gesprekken over de veranderingen die noodzakelijk zijn. Totaal onverwacht laat de huisleverancier van al de lescomputers opeens beslag leggen op de inventaris. Uiteraard leidt dit tot een fors paniekgevoel in de organisatie. Berend belt de voorzitter van het managementteam op en nodigt het MT uit voor een *crash*-vergadering. Met wat trekken en duwen, subtiel gesteund door het MT-lid dat aan hun zijde staat, lukt het om die vergadering echt te organiseren. Tezamen met een flink aantal van zijn kompanen en, naar opeens blijkt, wel dertig andere mensen uit de organisatie vindt er een 'rodekoppengesprek' plaats, waarna het management om is en een aantal harde maatregelen op stapel wordt gezet. Berend neemt samen met enkele MT-leden en enkele leden van de Gideonsbende zitting in een werkgroep die de veranderingen zal gaan aansturen. Opvallend snel wordt nu een aantal ingrijpende maatregelen uitgevoerd en ontstaat er weer een gezonder perspectief voor de organisatie.

Wat gebeurt hier? Er vormt zich één petrischaaltje waar men tot een hele nieuwe betekenisconstructie van de organisatie komt. Al snel wordt de organisatie via de *social fabric* besmet met de ideeën van Berends groep. En dit *triggert* weer allerlei nieuwe lokale betekenisconstructies, die met elkaar een steeds duidelijker nieuwe collectieve betekeniswolk in de organisatie gaan vormen. Door een zogeheten focus gebeurtenis<sup>14</sup> slaat de vlam in de pan en verdringt de nieuwe betekeniswolk de oude wolk (waarin dus werd ontkend dat er iets mis was). Met alle positieve gevolgen van dien. De organisatie is echt veranderd. Interessant genoeg dus niet door een plan of een verandertraject van het management, maar juist door een bottom-up betekenisconstructieproces.

Naar mijn idee hebben we hier de kern van 'organisatieverandering' te pakken. Heel bewust zeg ik dus niet 'verandermanagement', maar 'verandering'. In de buitenkant van de verandering worden er interventies gedaan, veranderprojecten uitgerold en worden er vanuit de publieke discours verhalen in de organisatie gebracht over de noodzaak voor de verandering, de toekomstvisie op de organisatie, de aanpak van het verandertraject, et cetera. Maar in de binnenkant gaat het om de betekenisgeving hieraan. Hoe landt het verhaal bij de pertrischaltjes? Hoeveel pertrischaltjes zijn stabiel en blijven hun oude ideeën koesteren ('het gaat toch goed, waarom zullen we dan veranderen?'); hoeveel worden *generative hot spots* waar nieuwe betekenissen ontstaan? En in hoeverre leiden die nieuwe betekenissen tot een besmetting van de andere pertrischaltjes? Uiteindelijk zal er als resultaat van dit betekenisgevende proces al dan niet een verandering in de collectieve betekeniswolk ontstaan en dus al dan niet een verandering in het gedrag van de betrokkenen. Blijft de organisatie een gelaagde organisatie<sup>15</sup> waar de publieke discours geen noemenswaardig effect op de subpublieke discours heeft? Of ontstaat er een wederzijds besmettingsproces waaruit nieuwe betekeniswolken kunnen ontstaan?

## 6 De binnenkant van de verandering als betekenissen-jojo

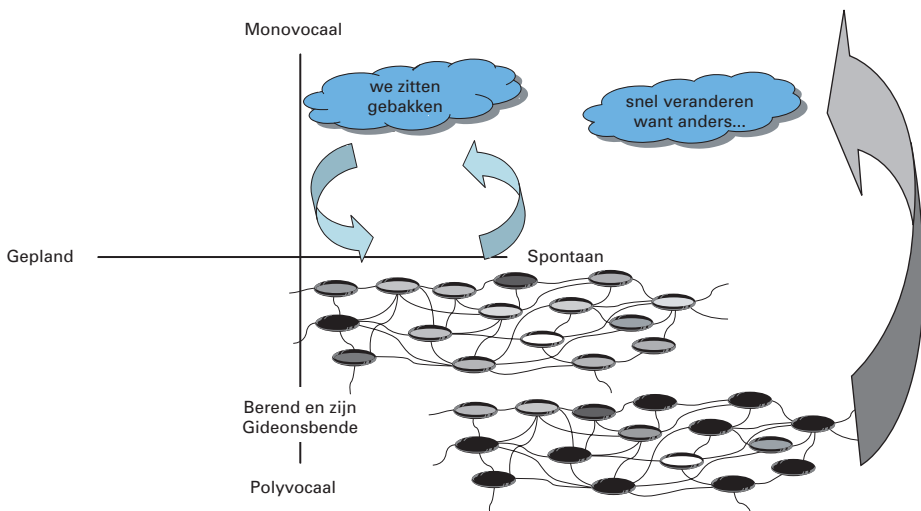
Om de bovenstaande redenering verder te adstrueren zou ik het volgende assenstelsel willen aanreiken. De eerste as betreft de as gepland – spontaan. Dit gaat over de vraag of organisatieverandering iets is dat gepland en gemaakt kan worden of juist iets is dat spontaan opkomt als resultaat van lokale en bovenlokale zingevende processen. De tweede as gaat over monovocaal – polyvocaal. Welke stemmen weerklinken in de verandering? Is er één stem dominant; één visie, één set met betekenissen? Of is er juist sprake van een polyfonie aan geluiden, waarbij sommige stemmen elkaar tegenspreken en andere stemmen elkaar juist versterken? Dus:



*Figuur 6 Het veranderkwadrant: een assenstelsel voor organisatieverandering*

De buiten- respectievelijk de binnenkant van organisatieverandering zijn nu als volgt aan te duiden. Aan de linkerkant van het assenstelsel kunnen de formele verandertrajecten worden geplaatst. De buitenkant van veranderen, dus. Linksboven verandertrajecten waar op een top-down manier vooraf ontworpen veranderingen uitgerold worden. Eén stem is dominant en dat is bijvoorbeeld die van het management. Maar ook zou dat een stafafdeling kunnen zijn, die bijvoorbeeld vanuit een groot enthousiasme voor een nieuw kwaliteitssysteem probeert een dergelijk systeem te implementeren. Daarbij doet het formele plan het voorkomen alsof de organisatieverandering en het managen daarvan iets planbaars en stuurbaars is. Linksonder zitten de meer participatieve trajecten, waarbij juist ook andere stemmen naar boven kunnen komen. Denk aan een serie workshops waarin management en medewerkers al brainstormend tot een nieuwe visie op de organisatie komen en gezamenlijk een actieplan voor de toekomst ontwikkelen.

De binnenkant van organisatieverandering zit rechts in het schema. Wat daar gebeurt, leg ik opnieuw uit aan de hand van een klein voorbeeld. Stelt u zich eens een bedrijf voor dat al vele jaren bestaat. Er is zowel bij managers als medewerkers een zeker zelfvertrouwen ontstaan: 'Wij zijn gewoon de besten en geen enkele concurrent kan ons wat doen.' In mijn termen hangt er dus een relatief stabiele collectieve betekeniswolk rechtsboven in het assenstelsel. Er is sprake van een zekere monovocaliteit: er klinkt maar een stem en die zegt maar steeds 'wij zitten hier gebakken!' Nu introduceer ik Berend weer. Aanvankelijk is hij en zijn Gideonsbende het enige zwarte schaalpje in een zee van grijze schaalpjes. We zitten nu dus rechtsonder in het figuur. Naargelang de tijd voortschrijdt, worden steeds meer schaalpjes zwart. De polyvocaliteit neemt verder toe. Door de focusgebeurtenis slaat de collectieve betekenisgeving opeens om en ontstaat er een nieuwe monovocaliteit rechtsboven. Namelijk: 'als we nu niet heel snel orde op zaken stellen, gaat ons bedrijf ten onder!' Schematisch:



Figuur 7 Binnenkant van organisatieverandering

Zo beschreven is organisatieverandering dus gedefinieerd als een spontaan proces, dat niet gemanaged of georganiseerd wordt door een verandermanager. De betrokkenen doen dit zelf, al dan niet als een reactie op een formeel verandertraject. Er zijn dan ook diverse soorten 'danspasjes' door dit assenstelsel te maken. Bijvoorbeeld:

- Het management onderneemt een top-down verandertraject (linksboven). In het rechterdeel ontstaat de collectieve betekenis 'alweer een reorganisatie. We geven dit keer niet thuis.' Het formele verandertraject is dus een *occasion for sensemaking*.<sup>16</sup>

- Het management orkestreert een serie participatieve workshops (linksonder). Steeds meer medewerkers en lijnmanagers worden geraakt door datgene wat er in die workshops gebeurt (rechtsonder, dus). Langzamerhand vindt er een omslag in het collectieve denken plaats (rechtsboven) en de implementatie van de veranderingen die in de workshops zijn besproken, vindt voorspoedig plaats. Ook hier is het formele traject dus een *occasion for sensemaking*.<sup>16</sup>
- Vanuit de medewerkers ontstaat een steeds grotere behoefte aan het veranderen van de organisatiestructuur (van rechtsonder naar rechtsboven). Het management (linksboven) houdt echter vast aan haar visie dat dat niet nodig is. En het resultaat is een gelaagde organisatie (zie hierboven).
- De nieuwe betekeniswolk uit het vorige voorbeeld besmet de management-*community* en op een gegeven moment neemt het management de ideeën van de medewerkers over en begint met een structuurverandering.

Zo zijn er veel meer voorbeelden te bedenken.<sup>17</sup> Maar steeds gaat het bij organisatieverandering dus om de formele geplande buitenkant enerzijds en de spontane, zelforganiserende en zelfveranderende binnenkant. Waarbij, zoals ik heb aangegeven, die binnenkant een proces is van betekenisgeving van management en medewerkers. Beginnend in lokale petrischaaltjes (soms het management, soms medewerkers, soms een stafafdeling, et cetera), dan leidend tot interactie tussen petrischaaltjes en ten slotte culminerend in meerdere collectieve betekeniswolken. En waarbij die nieuwe betekeniswolken op hun beurt weer als mentaal oriëntatiepunt fungeren voor de lokale betekenisvorming.

Tot zover de eerste uitleg van mijn visies op organisatieverandering. Zoals aangegeven zal de slinger van de pendule in het volgende hoofdstuk weer de andere kant op bewegen. Ik ga daar namelijk in op wetenschapsgebieden die interessante concepten kunnen bieden om mijn visie op organisatieverandering nader uit te diepen en te verbreden.



## Noten

- 1 Jaap Peters, persoonlijke mededeling
- 2 Dewey in Augustinos en Walker, 1995.
- 3 Weick, 1979.
- 4 Homan, 2001.
- 5 Enigszins in aansluiting op Wenger, 2002.
- 6 Hosking, 1997.
- 7 Dit betreft dus zowel medewerkers-petrischaaltjes als management-petrischaaltjes. In al deze schaaltes wordt betekenisgegeven aan het verandertraject (de buitenkant) dat gaande is. Verderop zal ik aantonen dat de betekenisgeving binnen de petrischaaltjes wordt beïnvloed door de betekenisgevingen van de andere petrischaaltjes.
- 8 Homan, 2005.
- 9 Weick, 1979.
- 10 Cilliers, 2000.
- 11 Homan, 2001
- 12 Kauffman, 1995.
- 13 Pålshaugen, 1998.
- 14 Kets de Vries en Balasz, 1997.
- 15 De Jong, 1995.
- 16 Weick in Apker, 2004.
- 17 Zie ook Homan, 2005.



## Toeleverende disciplines voor organisatieverandering

### 1 Inleiding

Nu we een eerste beeld hebben van organisatieverandering richten we ons nu weer op de wetenschappelijke literatuur. Zoals ik in de inleiding heb gesteld, is het van belang om ons beeld over organisaties en organisatieverandering te 'compliceren' om daarmee een complexiteitsniveau te bereiken dat overeenstemt met het complexiteitsniveau van organisationele veranderprocessen. Heb ik in het vorige hoofdstuk vooral met beelden en metaforen gewerkt, hier verrijken we onze visie op organisatieverandering door concepten uit andere wetenschapsgebieden in de analyse te betrekken. Achtereenvolgens wil ik een globaal overzicht geven van de volgende wetenschapsgebieden:

- 1 Chaos-en-complexiteitstheorie
- 2 Sociaal-constructionisme
- 3 Sociale netwerktheorie
- 4 Theorievorming over macht en de psychologische kant van veranderen

Zoals uit de bespreking van deze wetenschapsgebieden naar voren zal komen, zijn daar diverse aanknopingspunten te vinden met het model dat ik in het vorige hoofdstuk gepresenteerd heb. Enkele van deze aanknopingspunten werk ik hier, nadat ik de wetenschapsgebieden heb besproken, nader uit. Gegeven het feit dat de chaos-en-complexiteitstheorie een relatief nieuw wetenschapsgebied is, ga ik hier wat uitgebreider op in dan op de andere wetenschapsgebieden.

### 2 Chaos-en-complexiteitstheorie

#### 2.1 *Historie*

De chaos-en-complexiteitstheorie is ontstaan in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw. In diverse 'hardere' wetenschapsgebieden (zoals de wiskunde, natuurkunde, de biologie en de chemie) werd ontdekt dat complexe systemen in staat bleken om zichzelf te organiseren. Bij het cybernetische denken van jaren na de Tweede Wereldoorlog ging men ervan uit dat systemen zonder sturing ten prooi zouden vallen aan de Tweede Wet van de Thermodynamica. Grofweg stelt die wet dat zonder ingrijpen van buiten systemen op den duur tenderen naar maximale entropie. Elke vorm van structuur en ordening verdwijnt. Toch bleek uit tal van experimenten dat complexe systemen niet eindigden in een toestand van *white noise* (totale chaos), maar juist van *colored noise*. Ze produceerden duidelijk herkenbare

patronen en structuren.<sup>1</sup> Bovendien bleken dergelijke patronen en structuren zich in een dynamische evenwichtstoestand te bevinden, waarbij (soms) de kleinste verandering van een van de parameters leidde tot massale herstructureringen van het systeem. Let wel: niet dus omdat er controlerend of beheersmatig door een derde partij werd gemanaged. Maar gewoon vanuit het systeem zelf. Intrinsieke organisatie en organisatieverandering, dus. Dat de chaos-en-complexiteitstheorie steeds meer ingang vindt in de wetenschap wordt wel geïllustreerd door het feit dat er de afgelopen 20 jaar maar liefst 7200 papers en artikelen en 260 boeken over dit onderwerp zijn gepubliceerd.<sup>2</sup>

Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw begint de chaos-en-complexiteitstheorie ook ingang te vinden in de organisatiekunde.<sup>3</sup> Daarbij is er geen sprake een geünificeerde *body of knowledge* die is onderbouwd met een robuust theoretisch raamwerk.<sup>4</sup> Eerder is de chaos-en-complexiteitstheorie te kenschetsen als een flottielje van theorieën, concepten en modellen die allemaal ongeveer uitgaan van een aantal vergelijkbare uitgangspunten. En dus niet als één theorie met een zekere predictieve validiteit.<sup>5</sup> Dit maakt dat het toepassen van de chaos-en-complexiteitstheorie eerder een metaforisch dan een theoretisch karakter heeft. Er wordt een aantal interessante maar nog relatief ongepolijste concepten en perspectieven aangeboden die nieuwe aspecten van de complexe werkelijkheid naar voren kunnen halen.

Daarbij heeft de chaostheorie een andere invalshoek dan de complexiteitstheorie. Het concept 'chaos' wordt vaak geassocieerd met complexe systemen. Maar het hoort eigenlijk thuis in een ander onderzoeksveld. Chaos refereert namelijk niet aan een bepaalde klasse van systemen (zoals complexe systemen), maar aan een bepaald dynamisch *gedrag*. Kenmerkend voor dit gedrag is dat sommige systemen een grote gevoeligheid kunnen vertonen voor (veranderingen in) de initiële condities. Complexe systemen hoeven dan ook niet per se chaotisch te zijn om toch complex te wezen. Chaos kan complexiteit niet verklaren. Chaosmodellen maken alleen duidelijk dat er complexe (chaotische) dynamieken kunnen ontstaan uit eenvoudige (wiskundige) modellen. Andersom geldt bij complexe systemen juist het tegenovergestelde, namelijk dat complexe modellen juist in staat zijn om hele eenvoudige en 'georganiseerde' dynamieken te vertonen.<sup>6</sup>

## 2.2 Toepasbaarheid op organisaties

Een speciaal punt van aandacht betreft de vraag in hoeverre het mogelijk is om concepten en modellen die ontwikkeld zijn voor het analyseren en beschrijven van fysieke systemen, toe te passen op sociale systemen, organisaties. Laat ik eerst een voorbeeld geven. In diverse organisatiestudies (bijvoorbeeld die van Harkema)<sup>7</sup> wordt een bepaalde variant van de complexiteitstheorie toegepast, namelijk de Complex Adaptive-Systems-theorie (CAS). Hierbij wordt gesteld dat complexe systemen worden bevolkt door individuele actoren (*agents*) wiens gedrag geregeld wordt door een bepaalde verzameling regels (schemata).

Deze actoren kunnen elk handelen vanuit verschillende sets met regels. Het is hierbij mogelijk dat die regels op den duur veranderen, onder invloed van de interacties die de actoren met elkaar hebben. De interacties verlopen via een relatienetwerk, waarbij elke actor verbonden is met een aantal buuractoren. Echter, geen enkele actor is met alle andere actoren verbonden. Elke actor reageert voornamelijk op de lokale informatie die hij heeft, hetgeen in concreto neerkomt op het waargenomen gedrag van de buuractoren. De individuele actoren proberen zich daarbij zo goed mogelijk aan te passen aan hun directe omgeving met als doel een bepaalde nutsfunctie te optimaliseren. Of een gedrag iets oplevert, hangt af van de gedragskeuzen die de andere buuractoren maken.

Deze conceptualisatie van actoren in een CAS leidt ertoe dat er sprake is van co-evolutie tussen de actoren. Steeds reageren ze immers op elkaar, waarbij ze elke volgende gedragsronde proberen weer nieuw nut te genereren, gegeven de gedragingen van de burens. Het adaptieve landschap waarin elke actor zich bevindt, verschuift hierdoor continu: steeds reageert iedereen op de gedragsveranderingen die men in de vorige gedragsronde bij de burens heeft waargenomen.

Waar het nu bij het bestuderen van CAS-en om gaat, is de vraag onder welke condities actoren met relatief eenvoudige gedragsmogelijkheden gezamenlijk in staat zijn om op een hoger aggregatieniveau complexe collectieve gedragspatronen te ontwikkelen. Macro-patronen die zich bovendien over de tijd heen kunnen aanpassen (*dynamic equilibria*). En waarbij er geen sprake is van een centrale leiding, noch van een door alle actoren gedeelde blauwdruk. De collectieve patronen ontstaan (*emergence*) uit de verzameling van de individuele gedragingen waarbij elke individuele actor maar een relatief beperkte informatiehorizon en gedragsrepertoire heeft.

De vraag die in deze paragraaf aan de orde is, is in hoeverre dit soort modellen bruikbaar is voor het begrijpen van de dynamieken van sociale systemen zoals organisaties. In sociale systemen zijn de individuele actoren niet per definitie gevangen in een beperkt gedragsrepertoire op basis van een beperkt aantal regels. In navolging van Bouldings ordening van systeemtypen<sup>8</sup> is kenmerkend voor sociale systemen dat de actoren (mensen, dus) niet alleen informatieverwerkers zijn, maar ook informatieproducenten. De reacties die ze op de gedragingen van de buuractoren geven, worden gemodereerd door betekenisgevende processen, waarbij ook tal van emoties een rol kunnen spelen. Zo kunnen mensen besluiten bepaalde regels wel op te volgen, terwijl ze andere regels links laten liggen.<sup>9</sup> Ook kan het gebeuren dat men juist helemaal niet reageert omdat de angst voor verandering ertoe leidt dat men gedragsmatig blokkeert.<sup>10</sup> In dit verband suggereren Houchin en MacLean om de term Complex Adaptive Systems te vervangen door de term Complex Recursive Systems, omdat die laatste term beter aangeeft dat mensen in onzekere situaties de neiging hebben om terug te vallen op eerder ervaren veilige evenwichtsposities.

Organisaties zijn daarmee dus niet echt objectieve systemen, maar veel meer verzamelingen van sociale constructies en individuele en collectieve acties, geënt op die constructies. Daarbij zullen bepaalde gedragingen routinematig zijn en zal men inderdaad volgens bepaalde recepten handelen. Terwijl in meer onzekere en onduidelijke situaties men overgaat op zoekgedrag, experimenten en dergelijke om uit te vinden wat er nou precies aan de hand is om zo tot een betekenisconstructie van die situatie te komen.<sup>11</sup> Al met al is de kritiek dus dat de complexiteitstheorie voorbijgaat aan de verschillen tussen de formele kanten van de organisatie enerzijds (de structuurkenmerken, de aantallen actoren, de *hard wired* relaties tussen de actoren) en de betekenisconstruerende en emotionele dynamieken in het schaduwstelsel van de organisatie anderzijds. Een ander argument in de kritiek op het toepassen van complexiteitsmodellen op organisaties is dat complexe systemen bestaan uit miljoenen actoren. Zo groot zijn zelfs de grootste organisaties niet.<sup>12</sup> Als tegenargument hiervoor kan worden geopperd dat de onderlinge relaties tussen mensen veel complexer zijn dan de relaties tussen cellen, atomen, et cetera. Mensen hebben bijvoorbeeld in verschillende situaties verschillende rollen. Bovendien is hun interne complexiteit, hun interne 'regelsysteem' vele malen complexer en dynamischer dan dat van de actoren uit CAS en. Dit zou er dus toe kunnen leiden dat de complexiteit van de interacties tussen mensen wel degelijk hoog kan zijn, ondanks dat het aantal mensen (het aantal actoren) lager ligt dan bij de natuurkundige en biologische complexe systemen.

Ondanks deze kritische noten hebben diverse auteurs aangetoond dat de complexiteitstheorie goed toepasbaar is op sociale systemen.<sup>13</sup> Daarbij geldt wel dat er een grote behoefte is aan nader empirisch onderzoek in organisaties.<sup>14</sup> Zonder nader empirisch bewijs loopt de chaos-en-complexiteitstheorie het gevaar om na een gegeven tijd als modegril in de geschiedenisboeken te verdwijnen. McKelvey hierover: 'without a programme of experimental testing complexity applications will remain metaphorical and if made the basis of consulting agendas [TH: it will remain...] difficult to distinguish from witchcraft.'<sup>15</sup> Er zijn slechts enkele empirische (case) studies beschikbaar, die echter maar een relatief korte tijdsperiode omvatten.<sup>16</sup> Daarnaast heeft er een groep auteurs rondom Stacey wel diverse onderzoeken op dit terrein gedaan. Maar dit betrof consultancyprojecten, waarbij men uitging van de complexiteitsprincipes.<sup>17</sup> Daarbij is niet aangegeven wat de langetermijneffecten van de interventies zijn. Op basis van een vierjarig praktijkonderzoek komen Houchin en MacLean<sup>18</sup> tot de conclusie dat de complexiteitstheorie alleen niet voldoende krachtig is om de dynamieken van concrete verandertrajecten te verklaren. Toch is dit geen reden om de chaos-en-complexiteitstheorie nu meteen terzijde te schuiven. Het lijkt immers een veelbelovend begrippenapparaat over de dynamieken van zelforganiserende patroonontwikkeling. Houchin en MacLean suggereren dat er een sterker

begrippenapparaat zou ontstaan als de complexiteitstheorie zou worden aangevuld met inzichten vanuit de psychologie, uit het sociaal constructionisme en uit de theorieën over macht en het effect daarvan op gedrag van mensen in organisaties. Daarmee sluiten deze auteurs in feite precies aan bij de constatering dat organisaties hoger op de systeemhiërarchie van Boulding liggen, waarbij het verschil ligt in het feit dat mensen niet alleen informatieverwerkers, maar ook informatie- (betekenis)produceerders zijn. Juist om dat stuk theoretisch te kunnen vangen, is het nodig om concepten en modellen uit de gedragswetenschappen te koppelen aan de chaos-en-complexiteitstheorie.

Op basis van bovenstaande overwegingen kom ik tot de volgende conclusies:

- 1 De chaos-en-complexiteitstheorie acht ik bruikbaar voor het bestuderen van organisaties, maar in eerste instantie zal ik deze theorie zekerheidshalve gebruiken als metafoor, als kijkperspectief, in plaats van een empirisch bewezen model.
- 2 De inzichten uit de chaos-en-complexiteitstheorie zullen moeten worden verbonden met inzichten uit de gedragswetenschappen, teneinde de conceptuele complexiteit van het begrippenapparaat voldoende te laten *matchen* met de complexiteit van sociale systemen in het algemeen en organisaties in het bijzonder.
- 3 De inzichten uit de chaos-en-complexiteitstheorieën zijn wat mij betreft voornamelijk toepasbaar op het schaduwstelsel van organisaties; de betekeniswerkplaatsen en de binnenkant van veranderen dus.
- 4 Een belangrijk thema van de onderzoeksagenda voor organisatieverandering zal moeten gaan over de toepasbaarheid van 'verrijkte' (zie ad 2) concepten uit de chaos-en-complexiteitstheorie voor organisaties en organisatieverandering.

### 2.3 Kenmerken van complexe systemen

Laat ik beginnen met een aantal voorbeelden. Stel dat we een *time lapse*-fotoreportage zouden kunnen maken van het ontstaan van Europa, waarbij we vanuit een satelliet steeds om de 10 jaar een foto maken. In het begin zouden er waarschijnlijk overal kleine stipjes te zien zijn: kleine, geïsoleerde nederzettingen. Bij de volgende serie foto's zullen veel van die stipjes verdwijnen, terwijl er enkele juist wel blijven bestaan maar steeds groter worden. De eerste dorpen en stadjes ontstaan. Weer een heel aantal jaren verder zie je dat ook veel van die dorpen en stadjes verdwenen zijn, terwijl er op een paar plaatsen klonten verschijnen: de grote industriële productie- en transportcentra. Daaromheen vormen zich nog veel grotere klonten, namelijk de landsgrenzen. De meest actuele foto's laten een duidelijk patroon zien in Europa. Met een aantal duidelijke conglomeraten – verstedelijkte gebieden en landen – en daaromheen nog een aantal middelgrote klontjes en nog een heel stel kleinere stipjes. Vanuit kleine beginsels evolueert, naarmate het aantal Europeanen toeneemt, een steeds duidelijker patroon. Een patroon dat van te voren niet vastlag en waarvan het

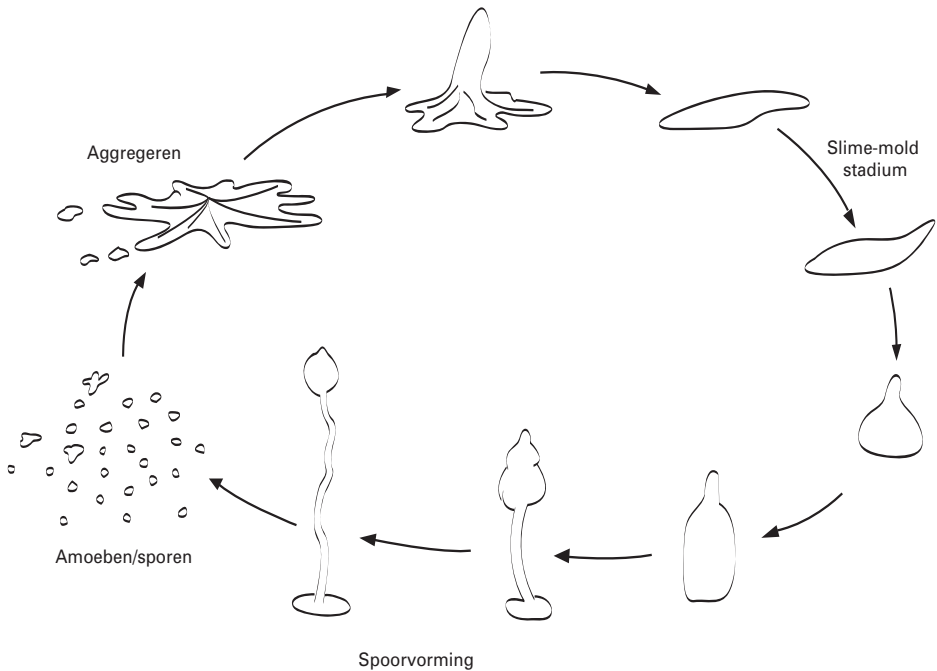
ontstaansproces ook niet geregisseerd is door een overkoepelende, sturende instantie. Kennelijk ontstaat het patroon vanzelf, als resultante van al de minigedragingen van alle individuele mensen in het veld.

Laten we nu eens omhoog kijken. Hoe ontstaat het weer, denkt u? Sowieso zijn er duidelijke patronen in het weer te herkennen: wolken, neerslaggebieden, hoge- en lagedrukgebieden, stormen, et cetera. Maar waar komen die patronen vandaan? Zijn die het resultaat van miljoenen kleine gebeurtenissen die op elkaar inwerken of wordt het weer gemaakt door weermanagers, bijvoorbeeld in De Bilt?

En wat te denken van de vorm en structuur van bijenkorven? Duidelijk mag zijn dat de koninginbij zich niet als een soort bouwmeesteres bezighoudt met het ontwerp en de bouw van de bijenraten. De werkbijen lopen kennelijk allemaal chaotisch door elkaar heen. Maar toch ontstaan er als resultaat van al dat gekrioel zeer duidelijk herkenbare zeshoekige patronen die kunstig met elkaar verbonden zijn in een intrigerend bouwwerk. Zou het DNA van de individuele bijen voldoende zijn om dit complexe gedrag te verklaren en te voorspellen?

Een laatste voorbeeld betreft het gedrag van zogenoemde *slime molds*: sponsachtige wezens die zich langzaam over bomen bewegen om zich van de aanwezige algen te voeden. Bij nader onderzoek bleek dat dergelijke *slime molds* niet één dier (organisme) zijn, maar dat ze zijn opgebouwd uit miljoenen amoeben die met elkaar samenwerken als er te weinig voedsel is. Op de een of andere manier besluiten al die amoeben om samen te klonteren tot een groter geheel, waarbij dat grotere geheel (de *slime mold*, dus) in staat is om coherent gedrag te vertonen en om zich zelfs voort te planten (door het aanmaken van nieuwe sporen). Maar geen enkele amoebe is de baas die de anderen oproept tot teamvorming. En ook loopt er geen enkele amoebe bij de *slime mold* voorop om de richting aan te geven.





Figuur 8 Ontwikkeling van slime molds

Bron: Camazine, S., Deneuborg, J.L., Franks, N. R., Sneyd, J., Theraulaz, G. en Bonabeau, E. *Self-organization in biological systems*.

Chaos is gemakkelijker aan bijen- en termietenkolonies te verkopen dan aan managers en aandeelhouders. In veel gevallen hebben managers, en zeker aandeelhouders, behoefte aan controle en beheersing en associëren ze chaos met wanorde, onmacht, afwezigheid van sturing, onvoorspelbaarheid et cetera. Tegelijkertijd kan de chaos-en-complexiteitstheorie juist verduidelijken dat de werkelijke orde van organisaties (de werkelijke gedragspatronen en veranderingen daarvan) ontstaat uit schijnbaar chaotische zelforganiserende gedragingen van alle betrokkenen in en om die organisatie. Juist het ruimte geven aan die zelforganisatie produceert orde. Daarbij geldt dat 'managers often get in the way of self regulation',<sup>19</sup> vanuit hun zorg en behoefte om grip te houden op datgene dat in de organisatie gebeurt. Maar hoe werken complexe systemen dan? Ik noem een aantal kenmerken.<sup>20</sup>

– *It becomes they becomes they.*

Complexe systemen zijn in staat om op macroniveau patronen te scheppen die niet precies herleidbaar zijn tot de gedragingen en mogelijkheden van de individuele elementen van die systemen. De bijenkorf is niet te extrapoleren vanuit een individuele bij. Gegeven de juiste condities (zie hierna) emergeren deze patronen als vanzelf. Uit de lokale *lower level*-routines vormt zich een *higher level non trivial coherent shape*.

– *No pacemakers, no executive branch, no oak-paneled, cigar-smoke filled back room where the puppeteers pull their invisible strings.*

Zelforganisatie. De emergente patronen zijn niet het resultaat van macroregels, macroaansturing of van macroblauwdrukken maar van microregels en lokale interactie. In complexe systemen zijn alle actoren in principe gelijkwaardig. Niemand heeft de leiding. De *over all*-patronen ontstaan uit de dagelijkse, heel gewone individuele gedragingen van de actoren. Daarbij hebben die actoren absoluut geen overzicht over het geheel en beseffen ze meestal ook niet dat ze samen collectieve patronen aan het genereren zijn. Zijn u en uw voorvaders doelbewust bezig geweest met de vorming van 'Europa'?

– *Getting smart from below.*

De ontwikkeling van het totaal; het steeds verder optimaliseren en veranderen van de globale emergente patronen is de resultante van de *micromotives* en *microbehaviors* van de individuele actoren. Via een relatieweb staan deze actoren met elkaar in verbinding, zodat het gedrag van elke actor effect heeft op een beperkte verzameling burens. Doordat men steeds op elkaar reageert, waarbij elke individuele actor er probeert zo goed mogelijk uit te komen (*micromotives*), veranderen de actoren continu. En gegeven al die lokale veranderingen, zijn ook de macropatronen steeds meer of minder in beweging. *Global change relies on local activation*.

– *Imperfect pattern amplifying machines.*

Wat stelt complexe systemen in staat om patronen te vormen? Ook sneeuwvlokken kunnen zichzelf in prachtige en complexe vormen organiseren. Maar ze zijn *niet* in staat om slimmer te worden en om zich aan te passen aan de omstandigheden. Het is gewoon een bevroren, complex patroon. Zelforganisatie in combinatie met adaptatie maakt complexe systemen zo uniek. Er zijn vijf mechanismen die hiervoor zorg dragen.

De eerste daarvan is de connectiviteit. De actoren zijn niet geïsoleerd van elkaar, maar met elkaar verbonden. Daarbij geldt dat het *aantal* verbindingen cruciaal is voor het op gang komen van het zelforganiserende motortje. Zijn er te weinig verbindingen, dan valt het systeem stil. Zijn er veel te veel verbindingen en moet iedereen dus op iedereen en alles reageren, dan ontstaat er chaos zoals we dat in het dagelijkse taalgebruik benoemen.

Juist in de tussenliggende waarden van het aantal verbindingen zit de sleutel voor de zelforganisatie.

Het tweede mechanisme is de aanwezigheid van negatieve en positieve feedback. Door hun onderlinge verbondenheid reageren de actoren op elkaar. Daarbij kunnen die gedragspatronen (en achterliggende sets met regels) die worden geassocieerd met gunstige resultaten, worden bekrachtigd en falende gedragspatronen worden gestraft, zodat die uit het systeem verdwijnen.<sup>21</sup> Dit leidt tot een co-evolutie van elke individuele actor (die leert wat wel en wat niet gunstig voor hem is) en een evolutie van het totale systeem (omdat negatieve gedragspatronen worden weggefilterd).

Dan het derde mechanisme. Dat is de gevoeligheid voor kleine veranderingen. Niet alleen reageren de lokale actoren op de binnenwereld (alle andere actoren uit het systeem) maar ook op de buitenwereld. Dit is het beste uit te leggen aan de hand van scholen met vissen. Stel er komt een pinguïn aanzwemmen die wel trek heeft in een maaltje vis. De school met vissen is in feite één grote verzameling met gevaardetectoren. Zodra ook maar één vis iets in de verte ziet opdoemen dat op een hongerige pinguïn lijkt, reageert die vis onmiddellijk. Juist doordat die vis in de gaten wordt gehouden door zijn buurvissen, bewegen die buurvissen vrijwel meteen mee met de beweging van de eerste vis. En aangezien al die buurvissen ook weer buurvissen hebben kan de school met vissen schijnbaar met het grootste gemak razendsnel een soort *donut*-achtige vorm aannemen, zodat de pinguïn als het ware door een visloze hoepel zwemt zonder dat hij ook maar één vis te pakken krijgt. Dan het vierde mechanisme. Dit zou ik imperfecte recombinitie willen noemen. Elke actor heeft een unieke set met regels, een uniek gedragsrepertoire en een unieke leerhistorie van positieve en negatieve bekrachtigingen. Bovendien heeft elke actor slechts de beschikking over een beperkte hoeveelheid lokale informatie en heeft hij geen overzicht over het geheel. Rationeel gezien lijkt dit een nadeel; vanuit het complexiteitsperspectief is dit echter een groot voordeel. De incomplete en eenzijdige informatiepositie van de actoren leidt er namelijk toe dat ze juist geen perfecte herhalers van de stimuli zijn die ze ontvangen, maar juist imperfecte herhalers. Er is daarom geen sprake van lineaire voorspelbare reacties op acties, maar juist van non-lineariteit, waarbij op elke stimulus een scala aan reactiepatronen mogelijk is. En juist daardoor ontstaan er toevallige variaties en mutaties die op hun beurt weer leiden tot verdere onderlinge verschillen tussen de actoren. En juist als die verschillen met elkaar in contact komen, neemt de kans op creativiteit, op nieuwe gedragspatronen toe. In dat geval is er namelijk sprake van – wat ik zou willen noemen – ideeënsex.<sup>22</sup> Nieuwe gedragspatronen die op hun beurt via het relatienetwerk met de burens weer verder door het systeem gepropageerd worden. Zouden de actoren steeds handelen vanuit dezelfde sets met regels en handelingsrepertoires, dan zou dat leiden tot eindeloze herhalingen zonder creativiteit en evolutie.<sup>23</sup>

Tot slot het vijfde mechanisme: *more is different*. De hierboven genoemde processen treden

alleen op als het aantal actoren boven een bepaalde kritische grens ligt. Boven die grens treedt een verschijnsel op dat wel *catalytic closure* wordt genoemd.<sup>24</sup> Er treedt dan een soort faseovergang op, waardoor het geheel spontaan dissipatief wordt en zelf-organiserende en zelf-veranderende patronen gaat vertonen. Voorwaarde hierbij is wel dat er een continue stroom aan energie aan het systeem wordt toegevoegd (bijvoorbeeld informatie,<sup>25</sup> aandacht, motivatie van de betrokkenen) om de intensieve zelforganiserende dynamieken op gang te houden.

– *Unpredictable adaptiveness.*

Complexe systemen lijken soms wel op *live*-artiesten die zich aan hun publiek aanpassen. Door de hierboven beschreven mechanismen zijn ze namelijk in staat om zich naar een steeds hoger *fitness*-niveau te bewegen. Tegelijkertijd zijn complexe systemen ook onvoorspelbaar. Je weet nooit precies wat de volgende stap is, *unless you press 'Play' and find out.*<sup>26</sup> De verdeling van de veranderingen waartoe complexe systemen in staat zijn, is weer te geven middels de zogenoemde *Power Law*. Dit houdt in dat omgevingsveranderingen of verstoringen zowel kleine, middelgrote als zeer grote gevolgen kunnen hebben. Daarbij ligt de frequentie van de grote gevolgen veel lager dan die van de kleine. De frequentie van de middelgrote gevolgen ligt daar weer tussenin. Als kleine verstoringen alleen maar tot kleine veranderingen zouden kunnen leiden, dan zou het complexe systeem maar beperkt adaptief kunnen zijn. Als, daarentegen, kleine verstoringen alleen maar tot grote veranderingen zouden leiden, dan is het systeem weliswaar in staat om creatief en adaptief te reageren, maar tevens zou het te instabiel zijn om de voordelen van die aanpassingen vast te houden.<sup>27</sup>

Tot zover een aantal belangrijke concepten en gedachtenlijnen uit de chaos-en-complexiteitstheorie. Zoals gezegd zal ik deze in het volgende hoofdstuk toepassen op mijn visies op organisatieverandering.

### 3 Sociaal-constructionisme

Het geven van een compleet overzicht over het sociaal-constructionisme valt buiten de *scope* van deze oratie.<sup>28</sup> Ik haal slechts een beperkt aantal facetten naar voren, die bruikbaar zijn voor het begrijpen van de dynamieken van organisatieverandering.

#### 3.1 *Waar komt gedrag vandaan?*

De klassieke conditioneringstheorieën portretteerden de mens als een reagerend wezen. Een *blackbox* die vrijwel automatisch met geconditioneerde responses reageert op externe

prikkels. De cognitieve psychologie (perceptietheorieën en schematheorieën) opende de *blackbox* en ging juist uit van de betekeniscreërende capaciteiten van de mens. Mensen reageren niet blind op externe prikkels, maar ze creëren er actief een beeld van (perceptie). Welk gedrag men vertoont, hangt samen met de beelden die men van de stimuli heeft geconstrueerd en die men in het geheugen heeft opgeslagen in de vorm van schema's. Deze beeldcreërende mens wordt hierbij echter wel als een geïsoleerde kluzenaar afgeschilderd, die in zijn eentje bezig is met het doorgronden van zijn omgeving.<sup>29</sup> Ook het sociaal-constructionisme en constructivisme gaan er evenals de cognitieve psychologie van uit dat mensen niet reageren op de objectieve werkelijkheid, maar op hun betekenisgeving daaraan. Er is geen universele waarheid die voor iedereen geldig is; er zijn juist even zo vele waarheden als dat er mensen zijn. De sociaal constructivisten en constructionisten verlaten echter de kluzenaarshypothese en zeggen dat mensen tot betekenisgeving komen door samen met anderen over die betekenissen te onderhandelen (vergelijk het betekenisbridge uit het vorige hoofdstuk). In feite zijn er dus minder waarheden dan dat er mensen zijn. Daarbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen gedragingen die te maken hebben met het onderhandelen over betekenissen enerzijds (*Play*, zie de vorige paragraaf), en het gedrag van de betrokkenen als die betekenissen uitonderhandeld en dus (min of meer) stabiel zijn (*Game*, idem). Volgens de zogenoemde *structuration theory*<sup>30</sup> zijn de betekenisgevingen die uit het betekenisonderhandelingsproces voortkomen, zowel een output van als een medium voor het betekenisgevingsproces. Eenmaal tot gedeelde betekenisgevingen gekomen zullen de betrokkenen deze als een soort leidraad gebruiken voor toekomstige betekenisgevingen.

Bij dit alles gaan de sociaal-constructivisten ervan uit dat betekenis tussen de oren zit, terwijl de constructionisten juist stellen dat betekenis tussen de neuzen zit.<sup>31</sup> Wat bedoel ik hiermee? Stel, een aantal mensen zit met elkaar te praten. De sociaal-constructivisten bestuderen de gedeelde betekenissen die de individuele deelnemers uit dat gesprek meekrijgen naar aanleiding van hun interactie. Men kijkt dus naar de gespreksderivaten zoals die in de hoofden van betrokkenen neerslaan. Constructionisten stellen dat de gedeelde betekenissen er alleen zijn zolang dat gesprek gaande is. Men bevindt zich in een bepaalde ruimte, ieder voelt zich op een bepaalde manier, men heeft het op een bepaalde manier over het onderwerp. En de gedeelde betekenis is als het ware opgespannen binnen die mix van ingrediënten. Zouden de betrokkenen na een week ergens anders weer bij elkaar komen, dan zou er toch een andere betekenis ontstaan zijn, ondanks dat men het over precies hetzelfde onderwerp zou hebben. Een gevolg hiervan is dus dat bij elke verandering van de situatie (andere mensen aanwezig, andere ruimte, andere onderwerpen, et cetera) er dus steeds opnieuw een korter of langer durend<sup>32</sup> betekenisconstructieproces op gang komt om weer tot een gedeelde zingeving over die situatie te komen waaraan men

gedrag kan ontlenen. Vertalen we dit naar organisaties, dan betekent dit dus dat de organisatie in feite een soort kamerbreed wankel evenwicht is tussen een zee van dagelijkse gebeurtenissen enerzijds en pogingen tot betekenisgeving van die gebeurtenissen anderzijds. Czarniawska en Sevón hierover: *Organizations undergo constant construction while projecting the illusion of stability*.<sup>33</sup> Bij dit soort betekenisgevende processen heeft elk van de betrokkenen wel een herinnering van het eerste gesprek, en laat dat gesprek dus wel geheugensporen na, maar de gedeelde betekenis gaat in lucht op zodra het gesprek ten einde is.

In mijn onderzoek (zie het eind van deze oratie) zou ik wat betreft de vraag waar gedrag vandaan komt een middenpositie willen innemen. Dit betekent dat ik uitga van gesitueerde schema's, van verzamelingen met herinneringen over specifieke sociale contexten. Ik neem hierbij dus aan dat mensen over onderwerpen wel degelijk bepaalde beelden en ideeën kunnen hebben. Echter om die beelden en ideeën naar boven te kunnen halen, vraag ik niet 'hoe kijkt u tegen het verandertraject aan?'; maar: 'toen u het met die personen op dát moment over de veranderingen had, hoe keek u er toen tegenaan?'<sup>34</sup>

### 3.2 *Betekenisbridge als act-supplement-ketens*

Samen met diverse andere auteurs presenteert Hosking een bruikbare constructionistische uitwerking van het proces van betekenisbridge. Daarbij introduceert zij het begrippenpaar *act-supplement*. Stel een adviseur moet een managementteam begeleiden over de verandering die er in de betreffende organisatie gaande is. De adviseur suggereert dat het managementteam nog niet voldoende op een lijn zit betreffende de toekomstvisie voor de organisatie. De adviseur laat enkele Power Point-sheets zien over organisatievisies en concludeert dat het managementteam wat dit betreft nog een zekere weg te gaan heeft. Hosking typeert het gedrag van de adviseur als een *act* (in mijn termen: als een betekenisbod). Nu kunnen de leden van dat managementteam op een aantal manieren reageren. Bijvoorbeeld: 'we hebben wél een beeld van de toekomst!' Of 'tja, daar zeg je wat, daar moeten we het inderdaad maar eens goed over hebben.' Deze reacties van de MT-leden labelt Hosking als *supplements*. Juist de *act-supplement*-combinatie leidt tot een gedeelde betekenis. In het geval dat het managementteam zegt dat ze wel een visie heeft, ontstaat de gedeelde betekenis: 'we zijn het hier niet eens over de vraag of er een visie is', terwijl in het andere geval de betekenis zou kunnen zijn 'we zijn bezig met het ontwikkelen van toekomstvisie.' Stel dat het laatste scenario zich voordoet. Men gaat samen met de consultant aan het werk. Na een uur zegt een van de managementteamleden 'hé mensen, zullen we even een pauze nemen. Ik moet klant X namelijk even bellen.' Daarmee brengt deze persoon een nieuwe *act* in, die wederom gesupplementeerd moet worden door de anderen. Bijvoorbeeld door de adviseur die zegt: 'da's een goed idee. Dan kunnen we ook

allemaal even koffie halen.' De rest van het gezelschap kan dit supplementeren door aanstalten te maken om op te staan. Zodat er een nieuwe betekenis is gevormd, namelijk 'we zijn nu aan het pauzeren.'

Uit deze beschrijving zijn diverse aandachtspunten te destilleren:

- Er is geen objectieve realiteit, maar een geconstrueerde realiteit die het gedrag organiseert.
- Betekenisconstructieprocessen beginnen met *acts* die of de bestaande constructie bevestigen (dan gaat men gewoon door), of afwijken van die situatie. Dan moet er dus gesupplementeerd worden om tot een nieuw evenwicht te komen.
- Betekenisconstructieprocessen kunnen qua 'sfeer' variëren van snelle, elkaar positief opvolgende constructies en constructieovergangen tot conflictachtige situaties, waarbij *acts* niet of tegenovergesteld worden gesupplementeerd.
- Samen met deze 'sfeer' worden ook de wederzijdse verhoudingen en relaties geconstrueerd. Zit men in een soort *flow*, waarbij de *acts* en de *supplements* goed op elkaar aansluiten en steeds wederzijdse prikkels vormen voor nieuwe constructies, dan is er meestal sprake van een *power-to*-verhouding. Macht-aan: we geven elkaar allemaal even veel invloed op het verloop van onze interactie. Ontstaat er strijd over de vraag welke betekenisconstructie er geldt, dan construeert men elkaar in een *power-over*-verhouding. Dan is het antwoord op de vraag 'welke betekenisconstructie gaat hier op?' meteen een antwoord op de vraag 'wie heeft het hier voor het zeggen?' Stel dat het managementteam uit het voorbeeld het niet eens is met de adviseur dat er geen toekomstvisie is. Dan is dus aan de orde of de betekenisconstructie van die bijeenkomst 'brainstormen over de visie' wordt of iets anders. Stel dat een of meer leden van het managementteam de suggestie van de adviseur supplementeert met de zin 'wij zijn jouw klant en wij betalen jou, dus wij bepalen wat er hier gebeurt', dan is dit naast een inhoudelijk 'bod' ook een relationeel bod, namelijk 'wij hebben het hier voor het zeggen!'

### 3.3 *Communicatie als act en supplement*

Vanuit het constructionistische perspectief bezien is elke soort gedrag en elke gedragsuiting op te vatten als een *act* of een *supplement*. Een presentatie van een stafdienst, een onderzoeksrapport, een *mission statement*, een e-mail, een gebaar, een gefronst voorhoofd: al deze zaken worden 'gelezen' als een *act* die er om vraagt om al dan niet gesupplementeerd te worden. Daarbij hoeven de actoren niet eens fysiek in elkaars nabijheid te verkeren. Wie nodigt de nieuwe directeur uit bij hem op het hoofdkantoor en bij wie gaat hij op bezoek? Wat wordt er in de wandelgang gezegd over de ruzie tussen P&O en Marketing?

Al deze gedragingen (of uitingen daarvan) komen als extra signaal binnen bij kleinere of

grotere groepen mensen die op dat moment met elkaar omgaan vanuit bepaalde gedeelde betekenisconstructies. Vervolgens zijn twee stappen aan de orde. Ten eerste of men zich iets aantrekt van het binnenkomende signaal. Dit heet ook wel het wel of niet selecteren van dat signaal uit de grote hoeveelheid signalen waarmee men continu wordt geconfronteerd.<sup>35</sup>

De tweede stap betreft de manier waarop men dit signaal supplementeert als men het geselecteerd heeft. Men kan het bijvoorbeeld afdoen als 'niet interessant' en vervolgens weer overgaan tot het gedrag en de betekenisconstructie die even daarvoor vigeerde. Ook kan het signaal juist leiden tot een nieuwe betekenisconstructie 'mensen, wat zitten we hier eigenlijk te praten. Het is duidelijk dat we nu onmiddellijk in actie moeten komen!' Hosking noemt de combinatie van het selecteren en positief waarderen van een signaal: *the real and the good*. Wat is voor deze mensen reëel (dus geselecteerd) en wat supplementeren ze op een bevestigende manier (*the good*)?

Bezien vanuit dit perspectief wordt naast de referentiële kant van de communicatie vooral ook de connotatieve kant ervan belangrijk.<sup>36</sup> Dit betekent dat het niet alleen maar gaat om de vraag of de boodschap inhoudelijk een goede afspiegeling is van datgene dat men probeert in communicatie te vatten. Maar juist ook om de vraag of de communicatie effect heeft op de ander. Of meer specifiek: of de communicatie-uiting ertoe leidt dat men deze selecteert en of deze uiting een andere, gedeelde betekenisconstructie te weeg brengt.

In de klassieke veranderliteratuur lijkt het volgens mij vooral te gaan over een *power-over*achtige manier van communiceren over verandertrajecten. Daarbij is de zender (de manager) vooral gericht op het referentiële aspect van zijn boodschap ('klopt het verhaal inhoudelijk?'). De sociaal-constructionistische invalshoek kijkt hier als volgt tegenaan. Ten eerste is de boodschap van de manager een (meestel) goed verpakte betekenisconstructie die geconstrueerd is door de managers onderling, in hun petrischaaltje. De aanname dat 'als we ons verhaal nou maar goed uitleggen, dan komt het wel tussen de oren' is zo bezien te simpel. Veel managers begrijpen heus wel dat hun betekenisconstructie *niet* dezelfde is als de betekenisconstructie van de ontvangers van de boodschap. Het buitenkantperspectief doet het voorkomen alsof er bij de ontvangers van de boodschap een boodschap, een betekenisconstructie moet worden geïmporteerd die wordt geëxporteerd vanuit de managementburelen. Uitgaande van de hierboven gememoreerde sociaal-constructionistische concepten gaat binnenkantperspectief juist in op de vraag of en hoe het verhaal van de manager zal landen (lees: zal leiden tot een andere gedeelde betekenis van de ontvangers). Dit hangt, zoals aangegeven, ten eerste af van de vraag of men die boodschap überhaupt selecteert. En ten tweede van de manier waarop men die boodschap supplementeert. Daarnaast speelt ook het impliciete relatiebod van het management een rol. Als men de boodschap vanuit een *power-over*-positie aanreikt, dan neemt de kans op positieve supplementen eerder af dan toe. Dit is onder meer af te meten aan het verschil



tussen het gedrag van de ontvangers als de betreffende manager aanwezig is versus het gedrag dat men vertoont als die manager vertrokken is. Bij *power-over*-achtig gedrag van de manager is de kans groot dat de echte supplementen ontstaan op het moment dat die manager weg is. Een gegeven dat ook wordt bevestigd door het empirische onderzoek van Balogun en Johnson.<sup>37</sup> Komt er bij de informele gesprekken tussen de medewerkers een heel andere betekenisconstructie uit de bus dan toen de manager er bij zat, dan mag je ervan uitgaan dat het verhaal van de manager dus niet is geland.

Een heel ander scenario zou zich kunnen voordoen als het management vanuit een *power-to*-positie op de medewerkers af zou stappen: 'Wij kijken zo tegen de verandering aan. Welke beelden hebben jullie? Wat zeggen de verschillen tussen onze beelden?'

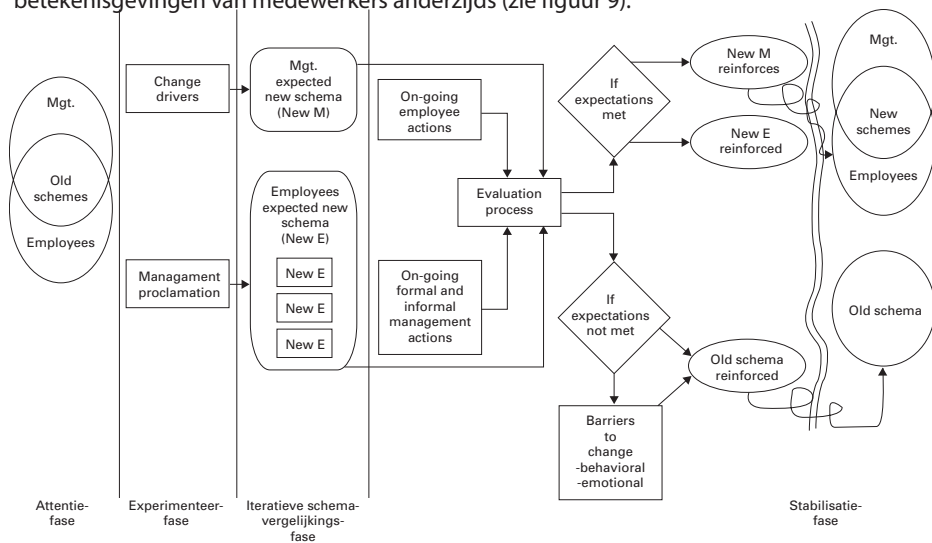
Al met al bestaat er tussen de boodschap van het management en de gedragsmatige respons van de betrokken ontvangers dus geen directe oorzaak-gevolg-relatie. De interveniërende variabele is het proces van betekenisgeving van de ontvangers, al dan niet gefaciliteerd door het management.

#### 3.4 *Organisatieverandering als proces van nieuwe betekenisconstructie*

Een uitvloeisel van de constructionistische en constructivistische kijk op organisaties is – om de termen van FunX te parafraseren – dat 'de organisatie is waar de discussies op dat moment over gaan'. In het verlengde hiervan zou ik willen beweren dat er pas sprake is van organisatieverandering als de discussies 'die de organisatie zijn' van inhoud, structuur en vorm zijn veranderd.<sup>38</sup> Dan heb ik het dus over de binnenkant van de verandering en niet over de buitenkant. Om vrij te citeren uit een evaluatiestudie van een bepaald verandertraject dat volgens mij wat dit betreft *niet* geslaagd is: 'de structuur en de werkprocessen zijn veranderd en ook zitten de mensen nu allemaal in nieuwe functies. Tegelijkertijd is de cultuur precies hetzelfde gebleven.' Echte organisatieverandering vergt dat de individuele en collectieve betekenisgevingen die men aan zijn werk, de omgeving en aan de organisatie geeft, zijn veranderd. Verandert de buitenkant, maar blijft de binnenkant hetzelfde, dan is die verandering wat mij betreft niet geland en het organisatielandschap.

Ook diverse empirische onderzoeken tonen aan dat andere betekenisgevingen de drager voor organisatieverandering zijn. Zo tonen Barr, Stimpert en Huff aan dat een kenmerk van succesvolle organisaties is dat managementteams eerder en beter in staat zijn om de betekenisgevingen die ze over de markt hebben, te veranderen en deze nieuwe betekenisgevingen te vertalen in nieuw strategisch gedrag.<sup>39</sup> Bartunek en Balogun en Johnson maken duidelijk dat veranderingen in de realiteitsconstructies die men over de eigen organisatie hanteert, zeker niet alleen ontstaan door formele veranderkundige interventies. Ook juist het onderlinge proces van betekenisbridge, het onderhandelen over nieuwe of oude betekenissen is een minstens zo belangrijke verklarende factor voor het

opschuiven van gedeelde betekenisconstructies.<sup>40</sup> Verder blijkt uit diverse empirische onderzoeken dat er inderdaad zoets als een binnenkant van veranderen bestaat. Uit deze onderzoeken komt namelijk naar voren dat succesvolle organisatieverandering gepaard gaat met veranderingen van collectieve betekenisconstructies over de organisatie en over het verandertraject zelf.<sup>41</sup> Daarbij wijzen Apker<sup>42</sup>, Bartunek<sup>43</sup> en Heracleous en Barret<sup>44</sup> op een soort dialectische verhouding tussen organisatiegebeurtenissen enerzijds en bijstellingen van de betekenisgeving anderzijds. Bijvoorbeeld een grootschalige ontslagronde (gebeurtenis) leidt tot een groter kostenbewustzijn bij diegenen die mogen blijven (verandering van betekenisgeving). Dit vergrote kostenbewustzijn leidt echter tot een versraling van het werk (gebeurtenis) hetgeen resulteert in een zeer wantrouwende houding tegenover het management (verandering van betekenisgeving). Het management ervaart dit als een gebeurtenis die leidt tot een grote bezorgdheid over de relatie die men met het personeel heeft (verandering in betekenisgeving), en zo verder. Uit het onderzoek van Labianca, Gray en Brass blijkt juist dat het ontstaan van nieuwe betekenisgevingen het resultaat is van een soort dialectisch proces tussen de betekenisgevingen (en de veranderingen daarin) van het management enerzijds en de (veranderingen in) de betekenisgevingen van medewerkers anderzijds (zie figuur 9).<sup>45</sup>



Figuur 9 Schema change als 'dialogo' tussen management en medewerkers

Uit dit onderzoek blijkt dat het bij veranderprocessen zeker niet alleen de medewerkers zijn die tot nieuwe betekenisgevingen komen. Ook het management leert net zo hard mee en komt dus tot nieuwe inzichten over het hoe en wat van het verandertraject. Een heel ander

beeld dan het klassieke beeld waarbij de verandermanager er vooral op gericht is om hun (lees: de medewerkers) te veranderen. Inhoudelijk is er hierbij geen sprake van een *Ist* → *Soll* beweging, maar van een beweging van *Ist* naar *Etwas*.<sup>46</sup>

Uit het onderzoek van Balogun en Johnson<sup>47</sup> en Bartunek<sup>48</sup> blijkt verder dat formele verandertrajecten kunnen leiden tot heel verschillende, elkaar tegensprekende betekenisconstructies. Waardoor er een soort betekenisstrijd ontstaat tussen die *communities* die een verschillende betekenis geven aan het verandertraject: 'who is in control of the story? (constructing and reconstructing it)'.<sup>49</sup> Ten slotte toont Bartunek aan dat de rol van het verandermanagement niet zozeer gelegen is in het proberen lokale betekenisgevingen te veranderen, maar juist in het bekrachtigen van spontaan optredende veranderingen in die betekenisgevingen.<sup>50</sup> Geen voorwaartse sturing en beheersing, dus. Maar juist positieve terugkoppeling achteraf.

Tegelijkertijd wijzen diverse auteurs op het grote belang van nader empirisch onderzoek naar de wijze waarop cognitieve reoriëntaties in de context van organisatieveranderingsprocessen plaatsvinden.<sup>51</sup> Daarbij benadrukt men het belang van het doen van longitudinaal organisatieonderzoek, waarbij de effecten van veranderkundige interventies op de betekenisconstructie van de betrokkenen worden bestudeerd.

Tot zover mijn overzicht van een aantal sociaal-constructivistische en constructionistische noties. In de binnenkant van organisaties spelen zich dag-in-dag-uit betekenisgevende processen af, waarbij mensen in interactie met elkaar proberen grip te krijgen en te houden op datgene dat aan hun waarnemingsorganen voorbij trekt. Er zijn daarbij dus geen algemeen geldige interpretaties van en waarheden over 'de werkelijkheid': 'there are no universals, only particulars, and the local knowledge is the only knowledge there is ... No macro-actors exist: there are only micro-actors who associate with other micro-actors constructing networks that appear to be of a super-human size.'<sup>52</sup> Kijk je naar organisaties dan kijk je in feite naar "snapshots of ongoing processes, selected and controlled by consciousness and attentiveness. What ties the organization together is what ties thoughts together."<sup>53</sup>

#### 4 Sociale netwerktheorie

De netwerktheorie heeft als object van studie de structuur van de onderlinge relaties tussen actoren. Daarbij wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan verschillende soorten netwerkstructuren (circulair, hiërarchisch, zandloperstructuren, et cetera), aan de mate van centraliteit van bepaalde actoren (diegenen die de meeste relaties hebben), aan de rol van

grensbewakers die aan de rand van het netwerk zitten en informatie kunnen importeren vanuit de omgeving, et cetera.<sup>54</sup> De achterliggende aanname is dat de activiteiten die actoren in een netwerk ondernemen, een functie zijn van de aard van dat netwerk en de positie die die actoren in dat netwerk innemen.

Interessant is in dit verband het verschil dat er in de netwerktheorie wordt gemaakt tussen zogenoemde lichte (*sparse*) en dichte (*dense*) netwerken. Kenmerkend voor lichte netwerken is de aanwezigheid van veel zogenoemde *structural holes*.<sup>55</sup> Dit komt er op neer dat er relatief weinig relaties tussen de actoren in een netwerk aanwezig zijn. De meeste actoren zitten aan de rand van hun eigen sociale domeinen en zijn bij wijze van spreken slechts zijdelings verbonden met het gemeenschappelijke netwerk. Wanneer die mensen dan met elkaar in contact zouden komen, dan is de kans op het ontstaan van nieuwe ideeën groot. Immers, doordat men afkomstig is uit heel verschillende sociale domeinen brengt men ook heel verschillende betekenisconstructies in. Juist het bestaan van dergelijke verschillen kan, zoals ik hierboven heb aangetoond, leiden tot het ontstaan van hele nieuwe en creatieve betekenisconstructies. Lastiger wordt het echter als men een gecoördineerde, gedragsmatige vertaling aan die nieuwe betekenisconstructies moet geven. Immers, iedereen zit zo verspreid en is onderling zo weinig met elkaar verbonden, dat het moeilijk is om mensen geïntegreerd te mobiliseren. Actoren die dus om een *structural hole* heen zitten, behoren tot andere sociale domeinen en hebben dus verschillende belangen, unieke perspectieven en gebruiken verschillende talen. In potentie dus een potentiële *Fundgrube* voor nieuwe betekenisgevingen. Maar tegelijkertijd dus ook een implementatie-technische nachtmerrie.

Bij dichte netwerken is het juist heel gemakkelijk om gecoördineerde acties te ondernemen naar aanleiding van een nieuwe betekenisconstructie. Men heeft immers gedeelde belangen en perspectieven en men spreekt de zelfde taal. Ook circuleert er zeer veel informatie in een *dense* netwerk. Maar dat is precies ook de moeilijkheid voor het ontstaan van nieuwe betekenisconstructies. Iedereen denkt zo'n beetje hetzelfde waardoor er nauwelijks variëteit aanwezig is. En juist die variëteit is de noodzakelijke condities voor het ontstaan van nieuwe betekenisconstructies.

Al met al blijkt hier dus dat de dichtheid van het netwerk van invloed kan zijn op de mate waarin de actoren in staat zijn tot nieuwe betekenisconstructies en nieuwe gedragingen te komen.

Een ander facet van de netwerktheorie betreft de positie die individuen in het netwerk innemen. Zo bestudeert Obstfeld het verschil tussen actoren in een netwerk die een zogenoemde Tertius lungens-oriëntatie hebben versus mensen die juist een Tertius Gaudens-oriëntatie hebben.<sup>56</sup> Mensen met de eerste oriëntatie proberen *structural holes* in een netwerk te overbruggen door andere actoren met elkaar in contact te brengen. Tertius

Gaudens-georiënteerden slaan ook wel bruggen, maar blijven als intermediair aanwezig tussen de twee (of meer) te verbinden actoren (vergelijk het werk van een *mediator*). Met deze analyse breidt Obstfeld de netwerktheorie uit, doordat hij het gedrag van actoren niet alleen een functie laat zijn van de structuur van het netwerk, maar ook van de *state of mind* van de betreffende actoren. Ook toont Obstfeld aan dat het vooral de sociale kennis is (weten wie waar zit, weten hoe het netwerk in elkaar zit, informatie over datgene dat achter de schermen gaande is, kennis over wie kent wie) die mensen effectief maakt in een netwerk. Dit, dus naast de vakinhoudelijke kennis die, zo blijkt, minder bijdraagt aan de effectiviteit van de actoren.

Leggen we de netwerktheorie naast mijn model van organisatieverandering, dan valt op dat de netwerktheorie een veel statischer optiek heeft dan die die ik in mijn model hanteer. De netwerktheorie richt zich vooral op de aan- of afwezigheid van relaties tussen actoren op één bepaald tijdstip en de effecten die dit op het gedrag heeft.<sup>57</sup> Netwerken zouden echter ook beschouwd kunnen worden als dynamische, evoluerende systemen. Daarbij is de analyse van hoe het netwerk er op T1 uitziet, hooguit een eerste stap. Interessant voor het modelleren van organisatieverandering wordt het als bestudeerd zou worden hoe de structuur van en het gedrag binnen het netwerk op T1 van invloed is op structuur en gedrag van T2! En dus welke veranderingen T1 op de structuur van de relaties en de gedragingen en *states of mind* van de actoren heeft. Om vervolgens na te gaan wat die veranderingen dan weer betekenen voor het netwerk op T3, en zo verder.

## 5 Theorievorming over macht en de psychologische kant van veranderen

Tot nu toe heb ik het vooral gehad over de 'koude kant' van veranderen. Veranderen lijkt een soort automatisch zelforganiserend proces dat op gang komt als aan de juiste voorwaarden wordt voldaan. Daarnaast heeft organisatieverandering, zoals ik heb aangegeven, vooral te maken met het veranderen van betekenisconstructies en het je op de juiste plek bevinden in een relatienetwerk. Zo beschreven, lijken dat allemaal relatief pijnloze, emotionele gebeurtenissen. Een analyse van de binnenkant van organisatieverandering zonder aandacht te besteden aan de affectieve kant van veranderprocessen zou mijns inziens echter te eenzijdig zijn. Laat ik dit onderdeel daarom beginnen met het volgende citaat: 'De subjectieve beleving van onszelf in relatie tot anderen is in feite de bestaansgrond voor onze existentie. Wanneer deze "grond" wordt verstoord, leidt dat tot diepe angstgevoelens, waarvan we ons soms maar half bewust zijn. Verandering zal altijd onze zelf beleving in meer of mindere mate bedreigen en we zullen onszelf altijd fanatiek verdedigen tegen de angstgevoelens die dat oproept. Veranderingsprocessen komen alleen op gang wanneer

deze existentiële angsten op de een of andere manier kunnen worden opgevangen en ingedamd ... Diegenen die het hebben over intentionele veranderingen van mentale modellen besteden te weinig aandacht aan de rol die angst in dergelijke veranderingsprocessen speelt.<sup>58</sup>

Over de rol van emoties bij verandering is wel degelijk het een en ander bekend. Zie bijvoorbeeld mijn boek over *Teamleren*<sup>59</sup>, waarin wordt ingegaan op de affectieve kant van leerprocessen, zowel op individueel als op groepsniveau. Leren is niet altijd even gemakkelijk. En mensen hebben daarom soms de neiging om voor de realiteit weg te vluchten, defensieve strategieën toe te passen, et cetera. Daarnaast wordt verandering in sommige veranderkundige publicaties vergeleken met een rouwproces, waarbij mensen door diverse stadia gaan voordat ze hun oude routines en oude betekenisgevingen kunnen loslaten.<sup>60</sup> Interessant onderzoek is er ook beschikbaar over de stadia die mensen doorgaan als ze iets moeten afleren.<sup>61</sup> Illustratief is in dit verband ook de studie van Kets de Vries en Balasz, 1997, die aangeeft dat gedragsverandering een proces is waarbij het ongewenste gedrag aanvankelijk eerst intensiveert. Daarna bouwt er zich een steeds grotere ontevredenheid op, een proces dat je zou kunnen vergelijken met het opladen van een condensator. Wanneer er zich een zogeheten focusgebeurtenis voordoet (bijvoorbeeld een grote natuurramp, het ontslag van een collega, een terroristische aanslag) dan ontlad de condensator zich en schakelt men van het ene op de andere moment over op nieuwe gedragspatronen. In dit verband geeft Bridges<sup>62</sup> een handzaam overzicht van de activiteiten die managers kunnen ondernemen om adequaat met deze verschillende fasen om te gaan. Ook zijn er inmiddels diverse publicaties verschenen over de rol die onbewuste psychische processen bij organisatieverandering spelen.<sup>63</sup> Een proces dat grote overeenkomsten lijkt te vertonen met het steeds instabieler worden van tot dan toe (bijna) stabiele systemen, waarbij het systeem op een gegeven moment over haar 'systeemgrens' wordt geduwd en dissipatief wordt.<sup>64</sup>

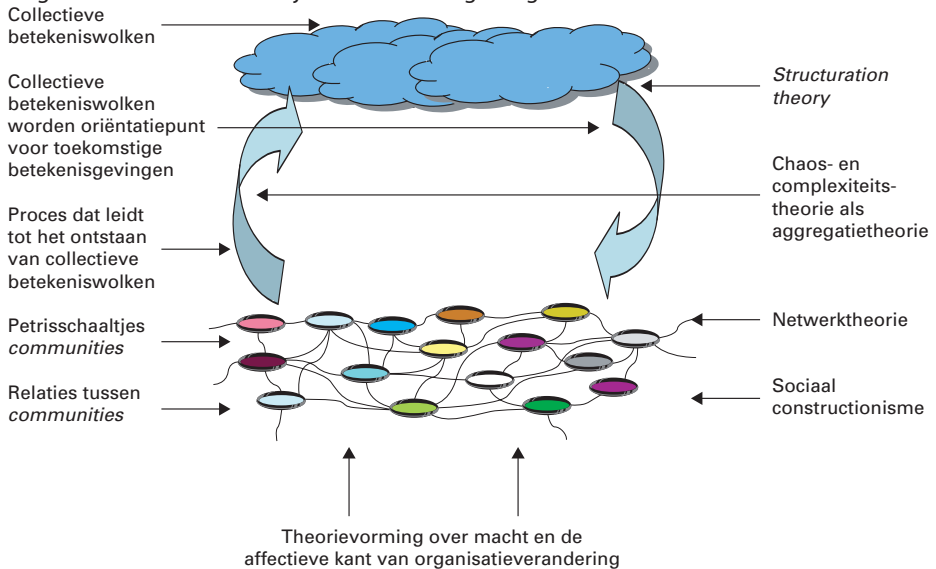
Ook over het fenomeen 'macht' zijn veel publicaties beschikbaar. Een specifiek onderscheid in die literatuur is te maken tussen die publicaties waarbij ervan uit wordt gegaan dat je macht hebt<sup>65</sup> en publicaties waarbij er verondersteld wordt dat macht meegeconstrueerd wordt in de betekenisgeving.<sup>66</sup> Bij machthebberliteratuur wordt macht beschouwd als een persoonlijk attribuut dat je kunt verkrijgen door het toepassen van machtstactieken en -strategieën. Het effectief toepassen van deze gedragspatronen leidt tot het 'bezit' van bepaalde machtsbronnen, zoals het kunnen beschikken over unieke informatie, het slimste zijn van iedereen, veel formele bevoegdheden hebben, het kunnen beslissen over de hoogte

van budgetten voor en beloningen van anderen, et cetera. Bij de andere publicaties, die naar mijn mening ook beter aansluiten op mijn model over de binnenkant van organisatieverandering, is macht niet iets wat je hebt, maar wat je krijgt. Hier heb ik het dan over geattribueerde macht; macht die de leden van een sociale gemeenschap toeschrijven aan een of meer andere leden. Beeldend is in dit verband de metafoor van de betekenismarkt van Lazega.<sup>67</sup> Lazega beschouwt het ontstaan van stabiele betekenisgevingen in sociale systemen als een resultante van een soort strijd om de aandacht van de leden van dat systeem. Ieder lid staat daarbij achter een soort marktkraampje en prijst om het hardst zijn waar aan. In dit geval betreft die waar de geprefereerde betekenisgevingen die volgens die persoon het beste verklaren wat er op dat moment aan de hand is. Kopen de meeste mensen van die sociale gemeenschap de waar van een persoon, dan construeert men niet alleen een gedeelde betekenis, maar ook een machtspositie van de betrokken marktkoopman. Met andere woorden: stabiele collectieve betekenisgevingen impliceren ook duidelijke machtsverhoudingen binnen een sociale gemeenschap.

Wanneer we dit toepassen op mijn model over de binnenkant van organisatieverandering, dan zou het volgende beeld kunnen ontstaan. Stel een organisatie functioneert al enige jaren op een bepaalde manier. Door veranderende marktomstandigheden zal het bedrijf haar strategie en haar interne functioneren moeten aanpassen. Het 'al enige jaren op een bepaalde manier functioneren' associeer ik met een redelijk stabiele verzameling lokale en collectieve betekeniswolken die in die organisatie ronddrijven. Gekoppeld aan het thema 'macht' betekent dit dus ook dat er in die organisatie een duidelijke dominante coalitie is, wier positie middels attributieprocessen verknoopt is met de min of meer stilhangende betekeniswolken. Tot deze dominante coalitie kunnen zowel leden van het management als medewerkers behoren. Het veranderen van die heersende betekeniswolken zou volgens de bovenstaande benadering van macht moeten impliceren dat er zich ergens in die organisatie nieuwe betekeniswolken zouden ontwikkelen, met daaraan gekoppeld nieuwe gezichten en nieuwe (in)formele leiders die men kennelijk associeert met die nieuwe verzameling betekenisgevingen. Beeldend gesproken moeten de zittende wolkenridders dan eerst door hun wolken naar beneden vallen zodat er plaatsgemaakt kan worden voor nieuwe betekenisgevingen, nieuwe betekeniswolken en nieuwe ridders. Andersom kan de vraag worden gesteld of er ergens daadwerkelijk iets gaat veranderen als de bestaande dominante coalitie nog steeds in het (wolken)zadel zit.

## 6 Conclusies

Tot zover een overzicht van een aantal bruikbare inzichten die een goede aan- en invulling zouden kunnen zijn van mijn model over de binnenkant van organisatieverandering. En die ook aanvullend zouden kunnen werken voor de bestaande veranderkundige literatuur. Globaal weergegeven zouden de hierboven genoemde wetenschapsgebieden op de volgende onderdelen van mijn model een toegevoegde waarde kunnen hebben:



*Figuur 10 Conceptueel model over organisatieverandering en relevantie van toeleverende disciplines*

Met dit overzicht sluit ik dit hoofdstuk af. Na al deze theorie wordt het weer tijd voor de verder uitwerking van mijn model over organisatieverandering.



## Noten

- 1 Anderson, 1999.
- 2 Huajie Liu in Van Eijnatten, 2004.
- 3 Anderson, 1999 en Van Eijnatten, 2004.
- 4 Houchin en MacLean, 2005.
- 5 Tsoukas en Hatch, 2001.
- 6 Morel en Ramanujam, 1999.
- 7 2004
- 8 Anderson, 1999.
- 9 MacIntosh en MacLean, 1999.
- 10 Houchin en Maclean, 2005.
- 11 Morel en Ramanujam, 1999.
- 12 Idem.
- 13 Jantsch en Zeleny in Leifer, 1989 en Byrne, 1998.
- 14 Van Eijnatten, 2004, Anderson, 1999, Morel en Ramanujam, 1999, Houchin en MacLean, 2005.
- 15 In Houchin en MacLean, 2005.
- 16 Brown en Eisenhardt, 1997 en MacIntosh en MacLean, 1999.
- 17 Shaw, 2002 en Stacey et. al. 2000.
- 18 2005.
- 19 Weick in Anderson, 1999.
- 20 Taalgebruik voornamelijk afgeleid van Johnson, 2001.
- 21 Anderson, 1999.
- 22 Homan, 2005.
- 23 Idem.
- 24 Morel en Ramanujam, 1999.
- 25 Zie Homan, 2001.
- 26 Johnson, 2001.
- 27 Kauffman, 1995.
- 28 Zie hiervoor bijvoorbeeld Gergen, 2000.
- 29 Homan, 2001.
- 30 Giddens in Poole, Seibold en McPhee, 1985
- 31 Bouwen, R. persoonlijke mededeling, 2003.
- 32 Vgl. Homan, 2001: 'ontstuijgende, kalme en struikelende groepen'.
- 33 1996.
- 34 Vanaf hier zal ik verder term 'constructionisme' gebruiken.
- 35 Weick, 1979.

- 36 Esser, 1991.
- 37 2004.
- 38 Isabella, 1990.
- 39 1992.
- 40 1984 resp. 2005.
- 41 Balogun en Johnson, 2004 en 2005, Heracleous en Barrett, 2001, Isabella, 1990, Gioia en Chittipeddi, 1991 en Labianca, Gray en Brass, 2000.
- 42 2004.
- 43 1984.
- 44 2001.
- 45 2000.
- 46 Theo Dijt, Pentascope, persoonlijke mededeling.
- 47 2004.
- 48 1984.
- 49 Apker, 2004.
- 50 1984.
- 51 Balogun en Jenkins, 2003, Balogun en Johnson 1998 en 2004, Laukkanen, 1994 en Pettigrew, Woodman en Cameron, 2001.
- 52 Czarniawska en Sevón, 1996.
- 53 Bougon, Weick en Binkhorst, 1977.
- 54 Obstfeld, 2005.
- 55 Bogenrieder, 2002 en Grannovetter, 1976.
- 56 2005.
- 57 Anderson, 1999.
- 58 Griffin, Shaw, Stacey, 1998.
- 59 2001.
- 60 Zie bijvoorbeeld Homan, 2005.
- 61 Bijvoorbeeld Prochaska, DiClemente en Norcross, 1992 en George en Jones, 2001.
- 62 2005.
- 63 De Man, 2004 en Randall, R. en Southgate, 1993.
- 64 Zie voor een illustratie van deze beweging Zuijderhoudt en Wobben, 2002.
- 65 Zie bijvoorbeeld Mintzberg, 1983.
- 66 Zie bijvoorbeeld Homan, 2001, Gergen, 2000, Jackson en Carter, 2000 en Lazega, 1992.
- 67 Idem.

## Nadere uitwerking van organisatieverandering

### 1 Inleiding

Met de kennis van de toeleverende disciplines op zak kan ik nu mijn model verder invullen. Ik zal hierbij vooral gebruik maken van concepten en inzichten uit het sociaal-constructionisme en de chaos- en complexiteitstheorie. Daar waar dat van toepassing is, zal ik de relaties met de theorievorming over macht en de psychologische kant van veranderen aangeven. Achtereenvolgens wil ik de volgende thema's aansnijden:

- 1 organisatiebeeld
- 2 lokale betekenisproductie
- 3 het ontstaan en bestaan van collectieve betekeniswolken
- 4 de rol van organisatieadviseurs
- 5 het managen van organisatieverandering.

In grote lijnen loopt de volgorde van de eerste drie thema's parallel aan de analyse die ik in het tweede hoofdstuk heb toegepast. Dus van lokaal naar collectief en dan weer terug. De eerste drie thema's zal ik vanuit twee perspectieven behandelen. Ik begin namelijk met de sociaal-constructionistische kijk op deze drie thema's. Daarna vul ik dit aan met een aantal noties uit de chaos-en-complexiteitstheorie. Bij beide invalshoeken zal ik concepten uit de theorievorming over macht, de psychologische kant van veranderen en de sociale-netwerktheorie in deze tekstgedeelten invlechten. De rol van organisatieadviseurs en managers bespreek ik in een keer, waarbij ik zowel gebruik zal maken van constructionistische als van complexiteitsbegrippen.

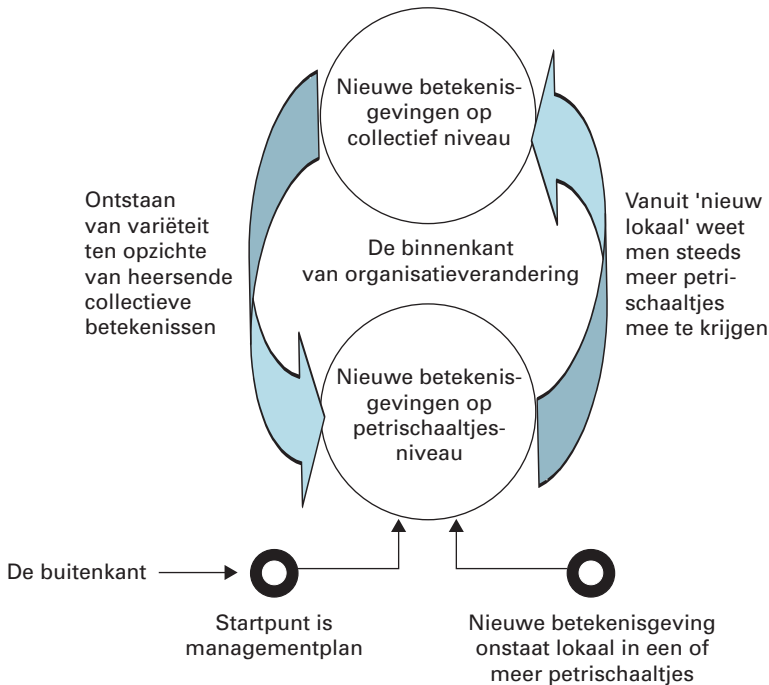
### 2 Organisatiebeeld bezien vanuit het sociaal-constructionisme

Vanuit een sociaal-constructionistische optiek bezien bestaan organisaties en hun omgevingen voor een groot deel uit niets meer dan: gesprekken, symbolen, beloftes, leugens, belangen, aandacht, bedreigingen, overeenkomsten, verwachtingen, herinneringen, geruchten, indicaties, supporters, afleiders, vertrouwen, wantrouwen, publieke optredens, loyaliteiten en commitments die allemaal erg ongrijpbaar zijn, maar tegelijkertijd een veel grotere invloed hebben dan de materiële goederen.<sup>1</sup> Organisaties worden dus omschreven als een soort vergaarbak van allerlei verschillende betekenisconstructies en daarbijbehorende gedrags- en communicatiepatronen (discoursen). Daarbij is er sprake van

een zekere mate van competitie tussen die discoursen, waarbij dus gevechten om de waarheid aan de orde van de dag zijn. De organisatie wordt daarbij dus voorgesteld als een marktplaats van ideeën, waarbij de verschillende ideeënkooplui (medewerkers en managers) hun best doen om hun ideeën verkocht te krijgen aan anderen.<sup>2</sup> Die anderen zijn echter geen loslopende potentiële klanten, maar zelf ook marktkooplui die allen eigen betekeniswerelden in de aanbieding hebben. Sommige marktkooplui lukt het echter om anderen voor hun ideeën te winnen. Daardoor ontstaan er op den duur verbindingen tussen verschillende ideeënwerelden, die op hun beurt als coalitie proberen de markt te betreden teneinde te proberen de andere (nog individuele) kooplui te te overtuigen van het belang van hun betekenisconstructies. Voor de individuele medewerkers van een organisatie en de verschillende *communities* (petrischaaltjes) bestaat er zodoende een binnenwereld en een buitenwereld. In die binnenwereld heb ik mijn eigen betekenisgevingen (hebben wij onze eigen gedeelde betekenissen) over wat er allemaal gaande is. Wij en ik zijn echter *embedded* in een *field of consciousness*, een *organizational field*:<sup>3</sup> een buitenwereld waarin diverse andere betekenisgevingen rondzweven. De meer collectief gedeelde klonten van betekenisgevingen zijn te benoemen als een soort *patches* (zoals in een *patchwork*-deken)<sup>4</sup>, waarbij er onderscheid gemaakt kan worden tussen de publieke discours enerzijds en een of meerdere subpublieke discoursen anderzijds. Elk individu respectievelijk elk petrischaaltje staat dus in feite continu voor de vraag: houden we vast aan onze eigen betekenisgevingen of stemmen we af op *patch 4*, waarbij men vooral denkt dat ...?

Dit organisatiebeeld leidt er toe dat organisatieverandering gedefinieerd kan worden als een verandering van (de meerderheid van de) lokale en collectieve betekenisgevingen. De organisatie als *network of commitments*<sup>5</sup> moet bij organisatieverandering als het ware worden opengebrouwen. Nieuwe betekenisgevingen moeten ontstaan en zich vanuit lokale petrischaaltjes opwerken naar het collectieve niveau. Daarbij kan organisatieverandering op twee manieren worden geïnitieerd. Ten eerste vanuit de linkerbovenhoek van figuur 6: als gepland managementinitiatief (of een initiatief van een stafafdeling, et cetera), waarbij het plan voor de organisatieverandering in feite een relatief betekenisloze input is in al de betrokken petrischaaltjes. En dan is het hopen en afwachten. Namelijk: welke petrischaaltjes nemen de nieuwe ideeën (lees: betekenisgevingen) over? En lukt het die petrischaaltjes om ook de meerderheid van de andere schaaltes de overtuigen van het belang van de verandering? De tweede manier waarop organisatieverandering op gang komt, is als een petrischaaltje spontaan tot nieuwe betekenisgevingen komt en in staat is om die ideeën zodanig aan de man te brengen dat de meerderheid van de andere petrischaaltjes ermee aan de slag gaat. Het hopen en afwachten kan hem hier vooral gaan zitten in de rol van het management: gaat het management wel of niet mee in de verandering die zich spontaan in de (binnenkant van de) organisatie gevormd heeft?

De conclusie is dat organisatieverandering weliswaar op verschillende manieren op gang kan komen, maar dat het basisproces steeds hetzelfde is. Steeds moet er dus een lokale verandering op 'petrischaaltjesniveau' zijn die er op den duur in slaagt om een weersomslag op collectief betekeniswolkeniveau te bewerkstelligen. In een figuur:



Figuur 11 Beginpunten voor organisatieverandering

Gegeven deze uitgangspunten is het te verwachten dat er bij het begin van een organisatieverandering sprake zal zijn van een grotere fragmentatie van de betekenisgevingen dan bij het eind ervan. In het begin zullen namelijk zowel oude als nieuwe betekenisgevingen van management en medewerkers naast elkaar bestaan. Tegelijkertijd zullen deze verschillen leiden tot conflicten en interactieprocessen waarbij men elkaar van het eigen wereldbeeld probeert te overtuigen. Dit kan leiden tot een langzame verandering van de beelden die er in petrischaaltjes en op collectief niveau worden geconstrueerd of tot een plotselinge omslag van en in het denken. Uit het empirische onderzoek van Balogun en Johnson<sup>6</sup> blijkt inderdaad dat er bij een reorganisatie van al deze situaties sprake is. Zowel dus van het naast elkaar bestaan van oude en nieuwe noties (de *relocation sequence*) als van het met elkaar in conflict komen van betekenissen (*conflict sequence*), als van het langzaam in beweging komen van percepties (*bookkeeping sequence*) en van het plotseling omslaan van betekenissen (*conversion en replacement sequence*).

### 3 Lokale betekenisproductie bezien vanuit het sociaal-constructionisme

#### 3.1 *Praktisch bewustzijn*

Gesitueerd binnen *one big blooming buzzing confusion* aan stimuli zijn mensen continu op reis. Een reis die getypeerd kan worden als een *narrative quest*<sup>7</sup> waarbij men steeds probeert grip te krijgen op de situatie door middel van het geven van betekenis aan die situatie. De sociaal-constructionisten gaan ervan uit dat deze processen van betekenisgeving sociale interactieprocessen zijn. Uit die interactieprocessen ontstaan enerzijds betekenissen; anderzijds identificaties met een bepaalde (kleine) groep mensen die die betekenissen met elkaar geconstrueerd hebben. Dergelijke groepen heb ik *communities* en petrischaaltjes genoemd. Wat er binnen die petrischaaltjes aan begroeiing ontstaat, is te typeren als gesitueerde betekenisproducties. Men ontwikkelt een soort gedeeld praktisch bewustzijn, dat alleen geldig is (alleen betekenis heeft) in die specifieke situatie met die groep mensen. Daarbij ontstaat de betekenis niet uit het niets, maar is die gelieerd aan betekenissen die die groep mensen in het verleden heeft geconstrueerd.

Enmaal geaccepteerde betekenissen worden in gedrag uitgedragen (*enacted*) in de vorm van handelingsroutines, rituelen, vaak aan elkaar vertelde verhalen et cetera.<sup>8</sup> Daarmee bekrachtigen de betrokkenen continu aan elkaar de validiteit van deze betekenissen. Het stadium van *play* (van het in interactie ontwikkelen van betekenissen) gaat dan dus over in *game* (we handelen op basis van onze betekenissen). Juist dergelijke 'staande' betekenissen helpen *communities* om grip te krijgen op alle signalen waarmee ze geconfronteerd worden. Daarbij worden gedragskeuzen gemaakt op basis van een *logic of appropriateness*:<sup>9</sup> past mijn gedrag binnen de bestaande betekenisgevingen van de *community*? Elk gedrag dat binnen een *community* wordt vertoond, vereist dus een zekere acceptabele legitimiteit, waarbij nieuwe acties worden *gematcht* met bestaande ideeën.

#### 3.2 *Landen*

Passen we dit toe op organisatieverandertrajecten, dan geldt dat die trajecten (de buitenkanten van de verandering, dus) de *community* binnenkomen als een relatief betekenisloze impuls, ondanks dat de afzenders van die verandertrajecten er juist zeer veel betekenis in hebben gestopt. Of en hoe een dergelijke veranderimpuls landt in een petrischaaltje (je kunt ook zeggen 'wortel schiet' of 'beklijft'), hangt af van de mate waarin de betekenisgeving van de *community* verandert naar aanleiding van die veranderimpuls. Daarbij zal het niet zozeer de concrete veranderimpuls zelf zijn die tot een dergelijke betekenisverandering leidt, maar juist de interactie die de leden van de *community* met elkaar erover hebben. De buitenkant van de verandering gaat hier dus over in de binnenkant. En daar is het de sociale interactie en alles wat daarmee samenhangt die bepaalt of er nieuwe betekenissen ontstaan.

### 3.3 *Betekenisvernieuwing*

Wanneer ontstaan er nu nieuwe betekenisgevingen in *communities*? De eerste bron van nieuwe betekenissen is gelegen in het feit dat gedeelde betekenissen nooit echt 100% gedeeld zijn. Elk lid van een *community* heeft namelijk een eigen idiosyncratische versie van het collectieve gedachtegoed.<sup>10</sup> Er is dus sprake van een zekere variëteit, een zekere polyvocaliteit in elke *community*. Daardoor blijft de kans altijd aanwezig dat teamleden bij wijze van spreken per ongeluk gedragingen vertonen die niet binnen de heersende denkbeelden vallen. Dit gedrag is in feite een verstoring van de vertrouwde orde waardoor men, bij wijze van spreken, de automatische piloot even afzet en overgaat tot interactie. Dit laatste met als doel om gezamenlijk tot betekenisgeving aan dit nieuwe gedrag te komen. Ook kunnen verstoringen van buiten het petrishaaltje afkomstig zijn. Dit is de tweede bron van vernieuwing. Men kan iemand ontmoeten die hele andere betekenissen inbrengt. Of het management komt bijvoorbeeld met een zeer aantrekkelijke en veelbelovende nieuwe visie in de organisatie. Ook kunnen er zich gebeurtenissen voordoen die niet stroken met de bestaande werkelijkheidsconstructies, zodat men min of meer gedwongen wordt om tot interactie en nieuwe betekenisgeving over te gaan. Daarbij kan de *community* die externe impuls wel of niet selecteren. Men kan bijvoorbeeld tot de betekenisconstructie komen dat 'het helemaal niks voorstelt', zodat men er verder geen aandacht meer aan besteedt en, om de beeldspraak voort te zetten, de automatische piloot weer aanzet. Of men selecteert de externe impuls juist wel en dan kunnen de daarop volgende interactie en betekenisgeving leiden tot kleinere of grotere aanpassingen van de lokale orde, waarbij andere realiteitsdimensies<sup>11</sup> naar de achtergrond verdwijnen en nieuwe realiteitsdimensies op de voorgrond worden gezet.

### 3.4 *Translation*

Het landen van nieuwe ideeën (van buiten of van een van de teamleden) zal in principe altijd betekenen dat de oorspronkelijke impuls nooit letterlijk wordt overgenomen. Altijd zal het idee worden getransformeerd in een intersubjectieve betekenis die betekenisvol is voor dit petrishaaltje met deze historie. Het landen van nieuwe ideeën, dus ook het landen van organisatieveranderingen, is dus eerder een proces van vinden en creëren dan een proces van letterlijk overnemen en kopiëren. In deze zin bestaat dus het concept 'weerstand tegen verandering' niet, omdat daarbij wordt verondersteld dat die verandering ongewijzigd overgenomen moet worden of wordt afgewezen. Hier zien we juist dat er sprake is van – wat Czarniawska en Sevón noemen – een vertaalproces (*translation*) waarbij petrishaaltjes altijd tot hun eigen werkelijkheidsconcepties komen.<sup>12</sup>

Kortom: (in- of externe) verstoringen zijn het mechanisme voor vernieuwing van betekenisgevingen. Waarbij een verstoring, mits geselecteerd, een kans biedt op het

ontstaan van nieuwe betekenissen. De betrokkenen raken in verwarring, snappen het even niet meer, hebben het gevoel dat ze niet goed bezig zijn, et cetera. Met als gevolg dat men behoefte heeft aan *salvation*: bevrijding door het vinden van een nieuwe acceptabele betekenis. Een kenmerkend gedrag hierbij is dat men naast het intern met elkaar interacteren ook probeert om zoveel mogelijk potentiële betekenissen die er rondom de *community* zweven (hierover later meer) op te zuigen.<sup>13</sup> Daarbij spuugt men de meeste ideeën weer uit en behoudt men slechts enkele, die dan weer als een input in de betekenisgevende interactie wordt meegenomen. Czarniawska en Sevón hierover: de zoektocht naar *salvation* maakt dat men verandert van langzame miereneters naar heuse ideeënstofzuigers die alles dat in hun buizen past, proberen op te zuigen.

## 4 Het ontstaan en bestaan van collectieve betekeniswolken gezien vanuit het sociaal-constructionisme

### 4.1 *Founder sets*

In essentie ontstaan collectieve betekeniswolken door het zich aaneenrijgen van lokale betekenissen. Het is een bottom-up-proces dat begint bij het ontstaan van een nieuw idee, ergens binnen een *community* en dat eindigt bij het aangehaakt-zijn van veel *communities* aan dat oorspronkelijke idee (de zogenoemde *founder set*<sup>14</sup>). In eerste instantie is een nieuw idee; een nieuwe betekenisgeving niet veel meer dan een gedachte die bij een van de leden van een petrischaaltje opkomt. Ze hebben meestal de vorm van een beeld of van een geluid, in de brein van de betrokkene. De volgende stap is dat het idee gematerialiseerd wordt in iets tastbaars waar actie op ondernomen kan worden. De betrokkene kan het bijvoorbeeld opnemen op een video, er een lied van maken, er een stuk tekst over opstellen, een demo maken, et cetera. Het van oorsprong mentale idee wordt dus een quasi-object. Juist deze materialisatie is de verstoring in de *community*: er duikt een nieuw object op in de sociale arena. Wanneer dit nieuwe object inderdaad leidt tot verandering van de betekenisgeving dan wordt daarmee het oorspronkelijke idee dus in de betreffende *community* geïnstitutionaliseerd.

Afhankelijk van hoe men zichzelf definieert, zullen petrischaaltjes in contact met anderen de neiging hebben om hun betekenisgevingen te willen 'verkopen' aan de andere petrischaaltjes. Die petrischaaltjes, en daarbinnen die personen die dit doen, geven dus energie aan een gematerialiseerd en geïnstitutionaliseerd idee en gaan met dat idee op reis. Zo beschouwd is dit een mooie vorm van ondernemerschap en leiderschap.



#### 4.2 *Betekenis-marketing*

Uit het onderzoek van onder andere Czarniawska en Sevón blijkt dat men verschillende strategieën gebruikt om de eigen betekenissen aan de man te brengen. Ten eerste probeert men (als petrischaaltje) een zekere status te krijgen, zodat het idee dat men heeft, ook daadwerkelijk aandacht krijgt (lees: geselecteerd wordt door andere petrischaaltjes.) Het idee zelf presenteert men zo onpersoonlijk mogelijk (bijvoorbeeld als 'passend in de tijdgeest') of juist wel zo persoonlijk mogelijk (vanuit het motief om de invloed te krijgen op de andere petrischaaltjes). Belangrijk is ook dat het idee verwoord wordt als een oplossing voor de problemen die de andere petrischaaltjes hebben. Het gaat dus over het versterken van het probleembesef in plaats van het verkopen van oplossingen. Daarbij wordt getracht het verhaal zo te formuleren dat het een zekere aantrekkingskracht heeft (*sex appeal*) zodat het idee door de lokale perceptiefilters van het selectieproces heen komt. Tegelijkertijd moet het verhaal ook weer niet te sexy zijn, omdat men het anders niet meer kan relateren aan de eigen werkelijkheid.

Tezamen leiden deze strategieën tot een zogenoemde *disembedding* van het oorspronkelijke idee. Het idee is nu een verhaal, een Power Point, een demonstratie-voorwerp geworden dat min of meer losstaat van de oorspronkelijke context waarin het idee is ontstaan.

#### 4.3 *Dis-embedding en re-embedding*

Wanneer andere lokale *communities* nu 'happen' en zich identificeren met dat idee, dan vindt er weer een omgekeerd *re-embedding*-proces plaats, waarbij het *disembedded* idee moet worden verbonden met de lokale betekeniswereld. Wanneer er steeds meer en meer *communities* aanhaken, ontstaat er op een gegeven moment een fase-overgang, waarbij het oorspronkelijke idee materialiseert in een collectief idee. Het wordt een soort gemeenschappelijk recept; een gemeenschappelijke mantra, met bijbehorende verhalen, helden en schurken en regiembewakers. Veelal worden collectieve betekeniswolken (impliciet) gekoppeld aan een bepaalde persoon. Op zijn of haar beurt krijgt die persoon daardoor veel (informele) macht geattribueerd, waardoor hij of zij ook legitiem als regiembewaker van het gedachtegoed kan optreden. Zoals ik in het vorige hoofdstuk al beschreef, hangt macht dus ook hier samen met het stabiel worden van de collectieve betekeniswolken. Zolang die wolk bestaat, bestaat de machtspositie van de regiembewaker. Rondom een bepaald idee (dat dus een *disembedded* quasi-object is) haken dus meer en meer *communities* aan. Van belang is het nog om daarbij aan te tekenen dat men dus niet aanhaakt op het oorspronkelijke idee, maar op het *verhaal* dat men over de *materialisering* van dat oorspronkelijke idee te horen krijgt.

Zijn lokale petrischaaltjes op zoek naar *salvation*, dan staat hen een hele verzameling met potentiële betekenissen ter beschikking. Dit kunnen betekenissen zijn die direct afkomstig zijn van andere petrischaaltjes of betekenissen die verbonden zijn aan een bepaalde collectieve betekeniswolk. Door zich als petrischaaltje met één bepaalde wolk te verbinden, opent men voor zichzelf als het ware een nieuw betekenisreservoir dat kan dienen als voeding voor het eigen zingevingsproces.

#### 4.4 *Netwerkvorming*

Parallel aan dit proces neemt de interactie tussen de betrokken, aangehaakte, petrischaaltjes steeds meer toe. En juist hierdoor ontstaan er ook nieuwe relatiepatronen, nieuwe netwerkstructuren, et cetera. Het resultaat van dit alles is het ontstaan van een *patch*. Een betekenisveld dat enerzijds draait om een bepaald idee (of een verzameling van ideeën) en anderzijds uit een verdichting in het organisatie-model netwerk. Als gevolg hiervan geldt dat netwerken en de (machts)posities die men daar in inneemt, dus ook worden meegeconstrueerd bij het ontstaan van de nieuwe collectieve betekenisgeving.

Het hierboven beschreven proces, dat mijns inziens conceptueel veel verklarende waarde heeft voor het ontstaansproces van collectieve betekeniswolken, wordt door Czarniawska en Sevón aangeduid met de term *traveling of ideas*. Daarbij materialiseren ideeën, betekenisgevingen zich eerst binnen lokale *communities* tot quasi-objecten. Daarna gaan die quasi-objecten op reis naar andere *communities* alwaar ze *re-embedded* worden; vertaald naar de lokale context. Naar mate meer en meer *communities* zo aanhaken, intensiveert de onderlinge interactie en ontstaat er op een gegeven moment een *field consciousness*, een besef dat 'we' allemaal dit en dit idee er op na houden.

#### 4.5 *Inhoud van de collectieve betekeniswolken: congregate labels*

Een laatste aspect dat ik hier zou willen behandelen, betreft de feitelijke inhoud van collectieve betekeniswolken. Zoals gezegd, verbinden petrischaaltjes zich *niet* met de oorspronkelijke betekenisgeving van andere petrischaaltjes, maar met de verhalen die ze over de materialisering ervan horen. Binnen de petrischaaltjes is er, zoals ik hierboven aangaf, sprake van gedeelde betekenissen enerzijds en idiosyncratische individuele betekenisgevingen anderzijds. Vertaald naar collectieve betekeniswolken wil ik in dit verband het concept *congregate labels* van Bougon introduceren (vertaald als 'samenbrengende labels').<sup>15</sup> De ideeën (c.q. de quasi-objecten) waarop petrischaaltjes op elkaar aanhaken, zijn volgens mij namelijk te beschouwen als samenbrengende labels; als een soort paraplutermen waaraan men zich verbindt. Daarbij valt te denken aan 'innovatief', 'creatiever zijn dan het management', 'voorlopers in een verandertraject zijn', 'zij die ervoor zorgen dat het gedachtegoed van de organisatie niet verdwijnt', et cetera. De feitelijke

betekenisgeving aan dit soort gemeenschappelijke labels is impliciet en onbewust. Ze zijn ruim en vaag genoeg zodat men er nog alle kanten mee opkan (daarom noemt Bougon ze ook wel *cryptic labels*). Tegelijkertijd zijn die labels kennelijk wel sexy genoeg om een flink aantal petrischaaltjes aan zich te binden en om binnen die petrischaaltjes een impuls te vormen voor nieuwe betekenisgevingen. Enerzijds zijn de samenbrengende labels dus sexy; anderzijds ook weer open genoeg om een relatief breed areaal aan betekenissen mogelijk te maken. Juist door deze kenmerken kunnen allerlei verschillende petrischaaltjes toch een gedeeld betekenisveld, een collectieve betekeniswolk ervaren, zonder dat dit impliceert dat iedereen nu opeens helemaal hetzelfde tegen de wereld aankijkt. Wat er in die collectieve betekeniswolken zit, zijn dus geen gedeelde concepten (betekenissen), maar juist gedeelde *labels*.

Passen we dit toe op organisatieverandering, dan zou er tijdens het begin van een organisatieverandering sprake kunnen zijn van veel nieuwe lokale (en dus idiosyncratische) betekenissen, terwijl er nog geen (of heel weinig) collectieve betekeniswolken met gedeelde labels zijn. Doet de tijd zijn werk, dan zouden er verderop tijdens een organisatieverandering juist meer gedeelde labels en dus betekeniswolken moeten zijn ontstaan en relatief minder lokale idiosyncratische betekenisgevingen. In een figuur:



Figuur 12 Verhouding lokale en collectieve betekenisgevingen bij organisatieverandering

Tot slot komt uit empirisch onderzoek naar voren dat tijdens succesvolle verandertrajecten de feitelijke inhoud van de collectieve betekenisgevingen (de wolken, dus) daadwerkelijk blijkt te veranderen.<sup>16</sup> Daarbij zijn globaal genomen de volgende fasen te onderscheiden:

### 1 *Anticipation*

Veel onderlinge gesprekken, waarbij er tal van geruchten en speculaties de ronde doen over een op handen zijnde organisatieverandering. Toenemende gevoelens van onzekerheid.

### 2 *Signalling en conformation*

Nadat een verandertraject publiekelijk en formeel is aangekondigd, ontstaat er een soort 'gestandaardiseerd' en versimpeld beeld van dat verandertraject. Dit beeld maakt het verandertraject vergelijkbaar met verandertrajecten uit het verleden. Betekenisconstructies over die oude trajecten worden geprojecteerd op het huidige verandertraject.

### 3 *Revisioning*

Binnen de organisatie duiken personen of groepen op die expliciet voor of tegen de verandering zijn. Meer of minder heftige conflicten ontstaan over de vraag welke betekenisgeving 'klopt'. Er wordt dus hard over de betekenisconstructie onderhandeld.

### 4 *Culmination*

Doordat men in het eigen werk concrete ervaringen met de verandering opdoet, wordt het gestandaardiseerde, eenzijdige beeld dat men van de verandering had, bijgesteld. Parallel daaraan wordt er intensief gecommuniceerd over de vraag of de verandering nu een verbetering of een verslechtering van de situatie inhoudt. Ook neemt de verwarring toe omdat de concrete ervaring duidelijk maakt dat oude, vertrouwde betekenisconstructies opeens geen opgeld meer lijken te doen.

### 5 *Energising*

Langzamerhand komen de betekenisonderhandelingen tot een eind. Er ontstaan nieuwe, min of meer stabiele betekenissen die een basis bieden voor concreet eigen gedrag. Dit eigen gedrag heeft een soort experimentele, aftastende functie: 'is dit de bedoeling?' Afhankelijk van de reacties van andere *communities* en die van het management vindt er een nadere *fine tuning* van de betekenisconstructies plaats.

## 6 *Aftermath*

Het besef groeit dat de veranderingen permanent zullen zijn. Het blijkt geen waan van de dag te zijn, maar toch echt iets waar men voor langere tijd aan vast zal zitten. De betekenisconstructies richten zich nu vooral op het evalueren van de verandering. Wat levert het me op? Wie worden de winnaars (profiteren het meest van de verandering) en wie de verliezers (machtsposities die verdwijnen, regiembewakers die omvallen)?

Met dit betekenis-fasenmodel sluit ik de bespreking van een aantal bruikbare noties uit de sociaal-constructionistische theorievorming af. Om nog even terug te komen op het artikel over FunX: ... om ons heen is een duizelingwekkende hoeveelheid brokstukken uitgestald. We grabbelen bijeen wat ons bevalt en – nog belangrijker – waarover we denken dat het de onzen bevallen zal. We scharen ons onder tijdelijke vaandels. Lichte gemeenschappen ... Daarbij is 'identiteitsvorming zoiets als boompje verwisselen in het lifestyle-bos. Maar tegelijkertijd heeft elke tijd zijn eigen verhaaltypen aan de hand waarvan we onszelf ontwerpen.'<sup>17</sup> Herkent u het?

Nu over naar de chaos-en-complexiteitstheorie.

## 5 **Organisatiebeeld gezien vanuit de chaos-en-complexiteitstheorie**

Vanuit de chaos-en-complexiteitstheorie wordt er vooral gekeken naar de zelforganiserende dynamiek van organisaties. Dat wat we een organisatie noemen, is in feite de resultante van interacties van actoren op microniveau, waaruit zich op organisatieniveau op den duur een zekere orde en structuur ontwikkelt. Duidelijk mag hierbij zijn dat deze emergente orde niet per se samenvalt met de officiële orde, zoals die in de organogrammen, procedureschema's en sturingsmodellen van de organisatie zijn neergelegd. In feite worden alle aspecten van de organisatie (formeel, zowel als informeel) op tijdstip T1 opgevat als één grote initiële conditie voor de organisatie op T2. Sommige T1-aspecten zullen wel worden geamplificeerd (herhaald, versterkt) op moment T2; andere aspecten verdwijnen geheel uit zicht, nieuwe duiken opeens op. Voorspelbaarheid en beheersbaarheid vooraf zijn hierbij nauwelijks van toepassing. De organisatie evolueert niet vanuit een centraal commandocentrum, maar vanuit talloze micro-wereldjes die op een non-lineaire manier met elkaar interacteren. Dit beeld van organisaties impliceert dat organisaties het resultaat zijn van bottom-up-processen, waarbij de sturing van het management hooguit een input, een initiële conditie is, waar op tijdstip T2 dan weer lokaal wordt geregeerd.

Dit organisatiebeeld (of liever: organiseerbeeld) sluit mijns inziens goed aan bij het organisatiebeeld dat ik vanuit het sociaal-constructionisme heb opgesteld.

## 6 Lokale betekenisproductie bezien vanuit de chaos-en-complexiteitstheorie

### 6.1 *Petrischaaltjes als actoren*

De actoren op microniveau worden in de complexiteitstheorie doorgaans (impliciet) vertaald als 'individuen'. Mensen die handelen volgens een bepaalde set met regels, en die daarbij reageren op hun burens. Voortbordurend op de keuze om organisatieverandering mede vanuit een sociaal-constructionistische invalshoek te analyseren wil ik de petrischaaltjes als actoren op microniveau definiëren. Het zijn immers niet de individuen die geïsoleerd betekenis aan het produceren zijn, maar juist de *family groups* waar die individuen deel van uitmaken. Bij deze actoren zou ik twee facetten willen onderscheiden, namelijk ten eerste de betekenisconstructies die men hanteert en ten tweede het daaraan gelieerde interne en externe relatienetwerk. Het zijn die mensen die in die setting met elkaar tot die betekenis komen.

### 6.2 *Lokale informatie*

Kenmerkend voor de petrischaaltjes is dat ze geen van alle overzicht hebben over de totale organisatie en haar omgeving. Ieder petrischaaltje oriënteert zich op de burens, hetgeen wil zeggen: die petrischaaltjes met wie men een relatie heeft (c.q. percipieert dat men er een relatie mee heeft). Weliswaar krijgt iedereen informatie over de hele organisatie, maar dat is altijd informatie die voortgebracht is volgens een bepaalde systematiek (bijvoorbeeld de administratieve organisatie), met behulp van een bepaald medium (bijvoorbeeld een SAP-systeem) en voor een bepaald doel (bijvoorbeeld het sturen van de bedrijfsprocessen). De informatie over de organisatie is in die zin dus nooit objectief, maar bevat altijd al een (verborgen) betekenisstructuur. Zoals reeds aangegeven zijn ook managementteams op te vatten als petrischaaltjes. En ook zij reageren slechts op hun burens en op de voorgebakken informatie die zij krijgen. Het enige verschil tussen het management en de bewoners van de andere petrischaaltjes is dat men bij het management denkt het over het geheel van de organisatie te hebben, terwijl dat op lokaal niveau niet het geval is.<sup>18</sup> In elk petrischaaltje is men druk bezig om problemen op te lossen, waarbij men zich baseert op lokale informatie (wat weten we al?) en op de reacties van buur-petrischaaltjes op de gedragingen die men zelf vertoont.

### 6.3 *Co-evolutie*

Door petrischaaltjes zo te definiëren wordt aangesloten bij de definities van actoren die in de complexiteitstheorie worden gehanteerd. Uit de lokale interactie tussen deze actoren (die in verhouding tot het totaal dus *relatief* arme en beperkte betekenischema's hebben) ontstaat op een hoger niveau een emergente orde die doorgaans van een grotere complexiteit is dan die van de lokale petrischaaltjes. En dan heb ik het dus over de

collectieve betekeniswolken en de daaraan gelieerde verdichtingen in de organisationele netwerken.

De verzameling van al de petrischaaltjes die deel uitmaken van een organisatie zijn vanuit de complexiteitstheorie op te vatten als een web met co-evoluerende actoren. Steeds reageren petrischaaltjes op elkaar, waarbij de gedragingen van de een weer een input zijn voor de ander. De chaostheorie toepassend kunnen de lokale petrischaaltjes gedefinieerd worden in termen van de stabiliteit die ze bezitten. Stabiele petrischaaltjes bevinden zich in het *game*-stadium. Men opereert vanuit een vaste verzameling betekenissen en nieuw of afwijkend gedrag wordt middels negatieve feedback bijgestuurd, zodat het schaalpje binnen haar eigen 'accrediatiezone' blijft. Stabiel wil dus in feite zeggen: *bijna* stabiel. Er is wel degelijk beweging; er zijn uitbijters, maar die worden al snel gecorrigeerd. Bijna-stabiele petrischaaltjes vangen omgevingsverstoringen ook op door middels negatieve feedbackcycli het effect van die verstoring *Kalt zu stellen*.

Bij *play*-petrischaaltjes en *generative hot spots* bubbelt en bruist het. Daar is, in termen van de chaostheorie, juist sprake van een *on the edge*-situatie tussen bijna-stabiliteit en totale chaos in. In die situatie zijn petrischaaltjes 'dissipatief'. Oude regiembewakers zijn verdwenen en er worden tal van experimenten ondernomen om uit te testen welk nieuw gedragsrepertoire leidt tot een verbetering van de lokale nutsfunctie. Hier overheerst de negatieve feedback juist *niet*, maar juist positieve feedback. De kleinste signaaltjes, ideeën en *weak signals* kunnen worden versterkt (*fanning*) en in gedrag worden omgezet om te bezien of ze iets op kunnen leveren. Uit de totale variëteit van ideeën, acties, experimenten et cetera, groeit op den duur (door de combinatie van negatieve en positieve feedback) een nieuw (bijna) stabiel betekenisplatform dat in de tijd daarna verder geperfectioneerd en gedetailleerd kan worden. *Play* is dan dus weer *game* geworden.

## 7 Het ontstaan en bestaan van collectieve betekeniswolken gezien vanuit de chaos-en-complexiteitstheorie

### 7.1 Emergente verandering van collectieve betekeniswolken

De chaos-en-complexiteitstheorie levert volgens mij een aantal zeer bruikbare concepten, die haar geschikt maken als aggregatietheorie van lokale naar collectieve betekenisgevingen en -wolken.

Ook bij de interactie tussen de lokale *communities* kan er namelijk sprake zijn van bijna-stabiliteit en dissipativiteit. Bestaat er in een organisatie een aantal min of meer vaste betekeniswolken, dan zou ik dit geheel willen beschrijven als een bijna-stabiel systeem. Elementen van dit systeem zijn de lokale betekenissen, de collectieve labels en de lokale en collectieve verdichtingen in de interactienetwerken. Is er hier sprake van bijna-stabiliteit, dan

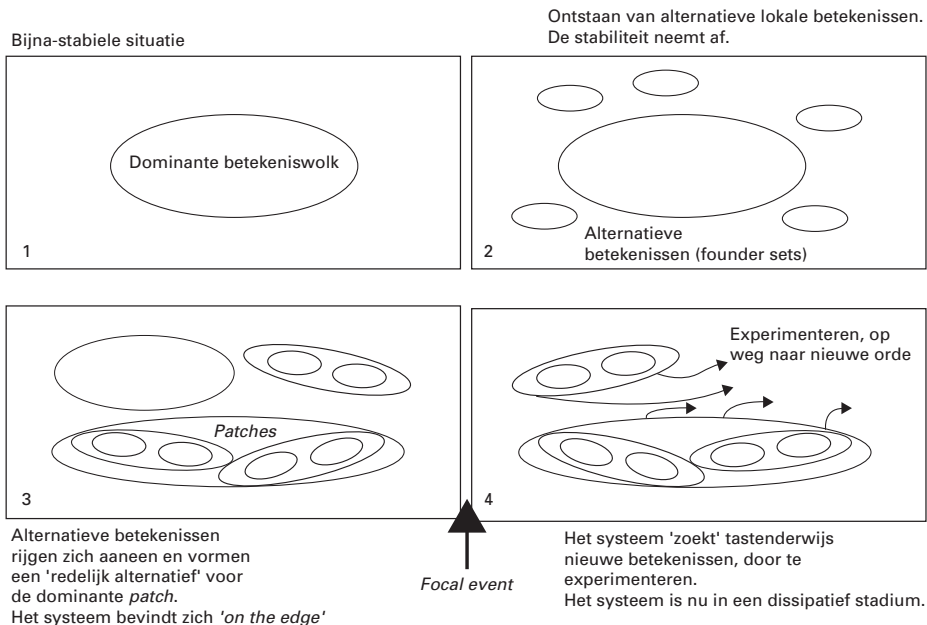
is negatieve feedback het mechanisme om het geheel stabiel te houden. In concreto kan deze negatieve feedback worden gerealiseerd door regiembewakers uit individuele petrischaaltjes of door regiembewakers van de collectieve betekeniswolken: de personen met wie een bepaalde gedachtegoed geassocieerd worden.

Verandering van dit systeem, lees 'organisatieverandering', houdt nu in dat dit geheel van aan elkaar gekoppelde betekenissen en netwerken losgeklopt wordt uit haar vaste patronen en van een bijna-stabiel stadium doorschuift naar een dissipatief stadium. Ook hier geldt dat een eventuele nieuwe orde ontstaat uit een bottom-up-proces. De concepten uit de chaos-en-complexiteitstheorie toepassend, gaat dit als volgt in zijn werk.

Aanvankelijk is er binnen een bepaalde bijna-stabiele *patch* maar één dominant gedachtegoed en één dominante relatiestructuur aanwezig. Door toevallige lokale variaties, externe impulsen die hier en daar bij lokale petrischaaltjes worden opgevangen, ontstaan er betekenissen, gedragingen en relatiestructuren die afwijken van het dominante gedachtegoed. Wanneer het de devianten lukt om andere petrischaaltjes aan zich te binden, dan groeien de deviante stipjes uit tot nieuwe *patches* (nieuwe betekenisverklontering) die op den duur evenveel gewicht in de betekenischaal te leggen hebben als het oorspronkelijke gedachtegoed. Op zo'n moment verkeert het systeem (in chaostermen) in een *on the edge*-situatie. De meeste stabiliteit is er nu wel af en er hoeft maar iets te gebeuren (het eerder genoemde *focal event*) en het geheel slaat van een bijna-stabiel systeem om in een dissipatief en nieuwe betekenissen-genererend systeem.

Verkeert een systeem in een dergelijke *on the edge*-situatie, dan is het uitermate gevoelig voor kleine veranderingen van de initiële condities, zoals dat dan heet binnen de chaostheorie. Uitgaande van de Power Law (zie hoofdstuk drie) is de lineariteit van het systeem omgeslagen in non-lineariteit. Een kleine verandering kan dan leiden tot een cascade van veranderingen die het hele systeem op zijn kop kan zetten. In een figuur (13) is dit als volgt weer te geven.





Figuur 13 Organisatieverandering als overgang van bijna-stabiel naar dissipatief

## 7.2 Is er iets veranderd, dan?

Interessant is om hierbij aan te tekenen dat de individuele petrischaaltjes deze (specifieke) macro-verandering van de collectieve betekenissen doorgaans *niet* op het oog hebben. Op lokaal niveau heeft men meestal onvoldoende overzicht en informatie om dit soort collectieve effecten te kunnen overzien. Daar is men gewoon bezig met het optimaliseren van de lokale omstandigheden, waarbij men zich baseert op beperkte lokale informatie. Even terugkomend op het voorbeeld over hoe Europa ontstaan is: enerzijds ontstaat ook daar door de loop der tijden een nieuw macropatroon, dat emergeert uit de micro-acties van individuele mensen, gezinnen en bedrijven die proberen het leven zo aangenaam mogelijk te maken. Anderzijds beseft (vrijwel) niemand dat men door deze lokaal-gerichte activiteiten op collectief niveau nieuwe patronen aan het weven is. Johnson hierover: 'we all contribute to that emergent intelligence, but it is almost impossible for us to perceive that contribution, because our lives unfold on the wrong scale.'<sup>19</sup>

## 7.3 De social fabric als sleutelvariabele

Tot zover een aantal noties over de betekenis van organisatieverandering, gezien door de chaos-en-complexiteitsbril. Als tweede hoofdonderdeel van het ontstaan en bestaan van collectieve betekeniswolken wil ik nu ingaan op de netwerkkant van complexe systemen.

Zoals aangegeven is het ontstaan van nieuwe betekenissen het resultaat van kleinschalige en grootschalige sociale interactie. Dergelijke interacties verlopen via een relatiennetwerk, hetgeen ik in hoofdstuk drie de *social fabric* heb genoemd. In de complexiteitstheorie wordt een aantal interessante uitspraken gedaan over de relatie tussen de structuur van de *social fabric* enerzijds en de mate waarin een complex systeem in staat is om collectieve emergente patronen te produceren anderzijds. Uit tal van experimenten<sup>20</sup> blijkt namelijk dat het aantal relaties dat een actor met andere buuractoren heeft, bepalend is voor het al dan niet ontstaan van emergente macropatronen. Laar ik beginnen met een wat uitgebreider voorbeeld.

#### 7.4 *Netjes knipperende lampjes*

In een virtuele loods staan 100.000 lampjes (peertjes). Elk lampje kan twee toestanden aannemen: branden en niet branden. Ze staan echter niet los van elkaar maar ze zijn middels draden aan elkaar verbonden. Voor elke verbinding tussen twee of meer lampjes gelden bepaalde regels (een lokale brandgrammatica) aan de hand waarvan elk lampje kan beslissen hoe het zal reageren op de inputs van de andere lampjes. Stel dat elk lampje aan twee andere lampjes vastzit, dan kunnen ze bijvoorbeeld als volgt zijn geprogrammeerd: als lampje 1 en 2 uit zijn, dan brandt 3 ook niet; als 1 uit is en 2 aan, dan gaat 3 uit, et cetera. Of een individueel lampje brandt of niet brandt, verschilt dus van moment tot moment en hangt af van de informatie die het lampje krijgt en de regels die het lampje gebruikt om deze inputs in outputs om te zetten. Deze constructie leidt tot series opeenvolgende 'brandgeneraties', waarbij er steeds een bepaalde configuratie van brandende en niet-brandende lampjes ontstaat, die op zijn beurt weer een input is voor de volgende ronde; de volgende generatie, et cetera. Bij de aanvang van het experiment wordt voor elk lampje *random* bepaald of het aan of uit staat.

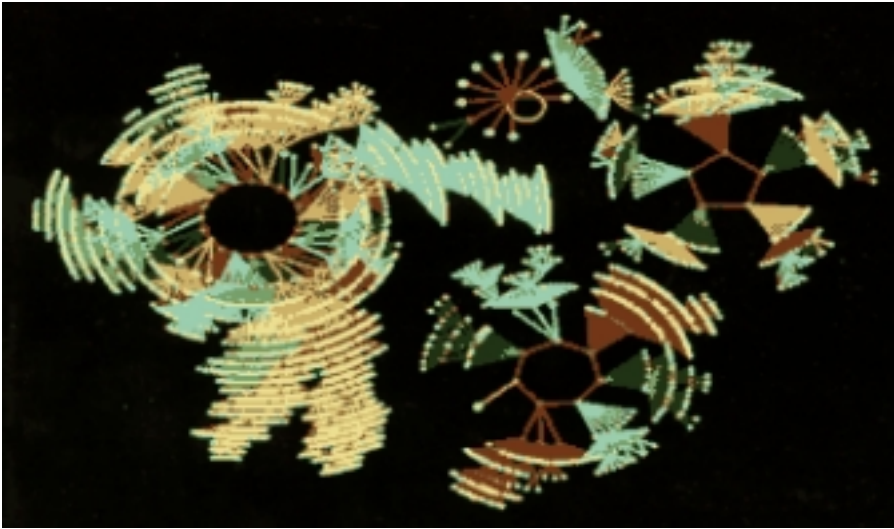
Wat zou er nu gebeuren wanneer de stroom wordt ingeschakeld? Theoretisch gesproken is de faseruimte (alle mogelijk denkbare combinaties van wel en niet brandende lampjes)  $2^{100.000}$ . De 100.000 lampjes kunnen dus maar liefst in  $2^{100.000}$  verschillende combinaties gaan branden. Hierbij geldt bovendien dat elke specifieke combinatie van wel en niet brandende lampjes een input is voor elke volgende ronde: steeds zijn er dus generaties die elkaar opvolgen en input zijn voor de generatie daarna. Wanneer elk van die generaties een nanoseconde zou bestaan, dan nog is de totale levensduur van het heelal niet voldoende om alle mogelijke brand-combinatierondes af te werken zodat het systeem weer aankomt bij de eerste startronde. De kans dat er zich uit een dergelijk complex systeem herkenbare structuren vormen, is in feite net zo groot als de kans dat er een Boeing 747 ontstaat als er een tornado over een vuilnisbelt raast!<sup>21</sup> Hieruit blijkt dus dat systemen die bestaan uit verzamelingen van aan elkaar gekoppelde onderdelen (lees: organisaties die bestaan uit *communities*), in feite *random* zijn: ze kunnen zoveel verschillende patronen vertonen dat van enige orde of herkenbare structuur geen sprake is.

Zetten we de stroom nu echt aan, en stellen we bovendien de Booleaanse lokale brandgrammatica in als *random*, dan blijkt dat de afwezigheid van enige vorm of structuur juist *niet* datgene is wat je ziet. Aanvankelijk beginnen de lampjes ogenschijnlijk chaotisch aan en uit te knippen. Maar na enige tijd kunnen er drie verschillende gedragingen in het lampjesnetwerk ontstaan.

Bij het eerste gedragspatroon is er al snel sprake van een geordend regime. Sommige lampjes blijven branden en andere gaan uit en dat is het dan. Slechts een paar lampjes blijven knippen. Zou je de knipperende lampjes groen maken en de stabiel aan- of uitstaande lampjes rood, dan zien we dus dat de hal aanvankelijk groen oplicht: vrijwel alle lampjes knippen. Maar vervolgens wordt het lampjeslandschap steeds roder en roder. En uiteindelijk ontstaat er een rode zee met enkele kleine los van elkaar staande groene eilandjes. Bevindt het systeem zich eenmaal in die toestand, dan hebben veranderingen in de brandtoestand van enkele lampjes weinig effect op het geheel. Ondanks de *random* brandgrammatica en ondanks het enorme aantal met elkaar verbonden lampjes, en dus de bijna oneindig grote faseruimte, resulteert er toch een duidelijke stabiele en globale ordening in het netwerk. Omdat er geen enkele beslissingsregel is die het lokale gedrag beïnvloedt, moet deze ordening wel spontaan (*emergence*) ontstaan en is het ontstaan ervan dus kennelijk een soort intrinsieke, verborgen eigenschap van het netwerk. Binnen de buitengewoon grote faseruimte weet het netwerk dus relatief snel een plekje te vinden waar het zich stabiliseert.

Een tweede gedragspatroon is het chaotische regime. De meeste lampjes blijven hier groen en blijven dus heftig knippen. Er verschijnen slechts enkele kleine losse rode eilandjes waar de lampjes dus stabiel aan of uit zijn. Hier zie je dat er een bijna volstreekte chaos heerst: vrijwel alle lampjes gaan als knipperlichten wild aan en uit en er is geen enkel patroon meer te ontdekken.

Het derde gedragspatroon ligt tussen het chaotische en geordend regime in: het complexe regime. Nadat de stroom is ingeschakeld, ontstaan er een paar omvangrijke rode gebieden (stabiel, dus) waarin een aantal groene eilanden lijken rond te drijven die continu volgens een vast cyclisch patroon aan en uit gaan (zie figuur 14).



*Figuur 14 Zelforganiserende lampjeslandschappen bij het derde brandpatroon*

Bron: Kauffman, 1995

Bij dit soort complexe gedragingen zie je dat verstoringen van de ordelijke (rode) delen van het netwerk worden afgevlakt en opgevangen, terwijl verstoringen in de groene eilanden door lijken te worden gegeven van eiland naar eiland. Bij vergelijkbare *in silico*-experimenten staan de groene eilanden bovendien niet stil, maar bewegen ze als langzame ruimteschepen over het lampjeslandschap heen. Soms botsen ze met elkaar, soms gaan ze in elkaar over, maar steeds ontstaat er dan elders in het lampjeslandschap weer een nieuw eiland dat langzaam groter wordt.<sup>22</sup> Niet alleen is er hier sprake van een zelforganiserend en zelfordenend vermogen waardoor er patronen ontstaan, maar ook is het systeem in staat om zichzelf aan te passen en te vernieuwen. Op een macroschaal heb je hier een equivalent van wat ik op de microschaal een dissipatief systeem heb genoemd. Dissipatief, omdat ook hier energie (elektriciteit) geïmporteerd moet worden om het systeem in leven te houden en er licht en warmte wordt geëxporteerd.

Kauffman heeft ontdekt dat het vooral de K-factor (met hoeveel lampjes is elk lampje verbonden?: het aantal katalytische connecties) en de R-factor (hoe is de Booleaanse functie ingesteld?) zijn die bepalen welk gedragspatroon het netwerk zal vertonen. Is K bijvoorbeeld heel hoog, dan leidt dat tot chaotisch gedrag. Dit ligt eigenlijk ook wel voor de hand: als het gedrag van elk lampje beïnvloed wordt door het gedrag van alle andere lampjes dan krijgt elke lampje zo veel tegenstrijdige inputs dat het nooit kan settelen in een stabiel patroon.

In menselijke termen betekent dit dat ik altijd iedereen tevreden zou moeten proberen te stellen. Bovendien moet elke verandering van elk individu volledig geabsorbeerd worden in het gedrag van alle anderen. Voorts geldt ook nog eens dat elke nieuwe brandgeneratie een nieuwe en omvangrijke serie inputs vormt waar iedereen op zijn beurt weer rekening mee moet houden. Heel vermoeiend lijkt me, als ik een lampje was.

Het complexe regime ontstaat als  $K=2$  (bij  $K=1$  ontstaat dan een volstrekt geordend, 'bevroren' regime). De lampjes zijn hierbij dus steeds met twee andere lampjes verbonden. Dit regime doet enigszins denken aan een matrixorganisatie waarbij elke medewerker zowel een functionele als een projectbaas heeft. Zou je elke medewerker dan nog twee of drie extra bazen geven, dan ontstaat er vermoedelijk al snel chaos omdat die medewerker nooit tegelijkertijd aan alle tegengestelde eisen zou kunnen voldoen.

Wat uit dit type experimenten keer op keer blijkt, is dus dat het aantal connecties bepalend is voor het gedragsregime dat zal ontstaan. Minimaal gekoppelde systemen leiden tot orde en stilstand. Boven een bepaalde drempelwaarde vervliegt die orde en ontstaat er een chaotisch regime, waarbij het systeem nooit tot rust komt. Op die drempelwaarde wordt vernieuwing gecombineerd met stabiliteit. Er is precies voldoende flexibiliteit, zonder dat daarbij de identiteit van het netwerk verloren gaat.

In de praktijk van organisaties komt het natuurlijk nauwelijks voor dat mensen (afdelingen, *communities*) zo geïsoleerd zijn dat ze hun gedrag maar op enkele anderen in het netwerk hoeven af te stemmen. Meestal wordt men juist beïnvloed door vele relaties, contacten met mensen uit andere *communities*, opdrachten van het management, procedures, regels, doelen, et cetera. Hier komt de tweede factor in beeld die van invloed is op het gedrag van netwerken: de R-factor, de Booleaanse functie. Deze factor behelst de logica die elk onderdeel van het netwerk gebruikt om te bepalen hoe hij op de inputs van anderen zal reageren. Wanneer deze bijvoorbeeld zo is ingesteld dat de input vanuit één bron (lees: één ander lampje) de meest belangrijke is en dat de inputs van alle andere lampjes daaraan ondergeschikt zijn, dan benadert dit weer de situatie waarbij  $K$  laag genoeg is voor het ontstaan van orde. Op deze wijze fungeert de Booleaanse grammatica als een zogenoemde kanaliserende functie en reduceert hij eventuele tegenstrijdigheden in de eisen die aan de onderdelen van een netwerk worden gesteld. Een hoge  $K$ , gecombineerd met een hoge  $R$  (waarbij de Booleaanse functie dus niet kanaliserend werkt) resulteert in chaos. Wil je het aantal katalytische connecties in een netwerk hoog houden, maar er toch voor zorgen dat er een ordelijk regime kan ontstaan, dan moet er dus gesleuteld worden aan de R-functie, waarbij de variëteit van het aantal tegenstrijdige eisen gereduceerd wordt. Maar ook hier moet er niet te ver doorgeschoten worden. Wanneer  $R$  namelijk alle variëteit wegereguleert (het gedrag van medewerkers wordt bijvoorbeeld geregeerd door bepaalde procedures waarvan niet mag worden afgeweken), dan verdwijnt de flexibiliteit en valt het systeem terug in een geordend regime.

Wat ik hier wil concluderen is dat de structuur van de relatienetwerken kennelijk een bepalende factor is voor het ontstaan van (bijna-)stabiliteit, *rondom* chaos of 'beweeglijk orde'. Onder de juiste voorwaarden (de K- en de R-factor) vinden complexe systemen een stabiel (statisch of dynamisch) hoekje in de schier oneindige faseruimte waar ze zich settelen. Gratis orde waar je niets aan hoeft te doen en waartoe het systeem geen opdracht heeft gekregen. Interessant genoeg blijkt er een soort intrinsieke voorkeur te bestaan voor zogeheten complexe regimes. Wanneer Kauffman namelijk middels ingenieus opgezette experimenten verschillende lampjeslandschappen (met verschillende K's en R'en) tegen elkaar laat spelen, evolueren steeds precies die landschappen met K- en R-waardes die tot complexe (dissipatieve) regimes leiden, waarbij er dus een fragiel evenwicht heerst tussen stabiliteit, flexibiliteit en chaos.

#### 7.5 *Collectieve betekenisstructuren als resultante van K en R*

De hier bovenstaande complexiteitsnoties zou ik nu willen toepassen als aggregatietheorie: hoe kunnen er uit de interacties van lokale petrischaaltjes collectieve betekeniswolken ontstaan? Als eerste wil ik constateren dat we het hier hebben over een klassiek verschijnsel, als je kijkt door de bril van de complexiteitstheorie. Uit de interacties op microniveau ontstaat namelijk spontaan een ordening, een structuur op macroniveau (*emergence*). Geplaatst in mijn organisatieveranderingskwadrant (figuur 6) hebben we het dan over een beweging van rechtsonder naar rechtsboven. Volgen we nu de bevindingen van Kauffman, dan ontstaan collectieve betekeniswolken, dus als er precies een juist mate van connectiviteit tussen de petrischaaltjes is waarbij de kanaliserende functie precies goed is ingesteld. Vertaald naar de realiteit van organisaties zou deze kanaliserende functie volgens mij met het fenomeen 'macht' te maken kunnen hebben.

Stel, u en ik zitten samen in een bepaald petrischaaltje. Dan is het aantal contacten dat wij met andere petrischaaltjes hebben op te vatten als de K-factor. De R-factor, de kanaliserende functie, zou te definiëren zijn als de percepties die er in ons petrischaaltje bestaan over de waarde van de meningen van de andere petrischaaltjes. Van sommige buurpetrischaaltjes trekken wij ons relatief weinig aan, terwijl er ook een aantal buurpetrischaaltjes zijn wiens ideeën veel invloed hebben op de betekenisgeving van ons petrischaaltje. Dit betekent dus dat wij die invloedrijke petrischaaltjes veel macht toeschrijven, terwijl wij de petrischaaltjes waar we in feite geen rekening mee houden, weinig macht toe hebben geschreven. Kennelijk is het dus zo dat bij de juiste connectiviteit en de juiste machtsverhoudingen er precies de juiste condities aanwezig zijn voor het opstarten van zelforganiserende processen die boven onze microrealiteit van onze petrischaaltjes uitstijgen. Daarbij vormen al de acties van de petrischaaltjes op T1 een input voor de gedragingen en reacties van de petrischaaltjes op T2. Door een mix van (vooral) positieve en (wat minder) negatieve feedback ontwikkelen zich bepaalde gekoppelde gedragspatronen die op den duur een

zekere dynamische stabiliteit krijgen. En juist dan, zo schat ik in, hebben we het over de collectieve betekeniswolken, waarin lokale petrishaaltjes zich met elkaar verbonden weten middels een of meer *sexy congregate labels*.

## 7.6 *Ijswolken*

Heeft het ontstaan van collectieve betekeniswolken te maken met de juiste instellingen van de connectiviteit en de kanaliserende functie, dan zal het voortbestaan van die wolken daar vermoedelijk ook een gevolg van zijn. Daarbij stel ik me twee verschillende scenario's voor. Ten eerste het bevriezen van de wolken; ten tweede wolken die in staat zijn om mee te bewegen met de heersende winden, om maar even in dezelfde metafoor te blijven (zie de paragraaf hierna). Het bevriezen van de wolken associeer ik met een afnemende connectiviteit en een steeds sterker werkende kanaliserende functie. De afnemende connectiviteit zou in concreto kunnen betekenen dat de leden van de petrishaaltjes die bij in die wolk verenigd zijn in feite alleen nog maar communiceren met 'denkgenoten'. De interactie en relatiepatronen *binnen* de betekeniswolk (de *patch*) nemen daarbij toe, terwijl de interactie met andere betekeniswolken juist afneemt. In termen van betekenisconstructies betekent dit dat de relatieve variëteit van de interne (binnen de *patch*) denkbeelden afneemt en dat men op den duur steeds meer-van-hetzelfde-achtige betekenisconstructies produceert en reproduceert. De kanaliserende functie zou dit versterken wanneer men alleen nog maar aandacht mag besteden aan de regiembewakers van de collectieve wolk. Om in dit verband een verstokt lid van een ondernemingsraad van een grote dienstverlener te citeren: 'ik denk mijn vakbond!' De collectieve betekeniswolk en de daarmee verbonden petrishaaltjes bevriest steeds meer en raakt steeds verder afgescheiden van de andere betekeniswolken in en om de organisatie. Het is een gesloten bijna-stabiel systeem geworden dat middels negatieve feedback zichzelf in stand houdt; de betekenis-motortjes staan in feite op 'uit'.

Juist dit bovenstaande is het scenario waarvan ik me bewust werd tijdens het toiletbezoek ergens in een conferentieoord in Nederland, tijdens een grote *Large Scale Intervention*-conferentie. In die organisatie leek het alsof er twee gescheiden werelden naast elkaar bestonden. Enerzijds was dat de wereld van de managers en de organisatieadviseurs die uit alle macht probeerden hun organisatie in beweging te krijgen. Anderzijds was dat de wereld van de meeste medewerkers (inclusief trouwens enkele managers) die er met z'n allen van overtuigd waren dat 'het management niet te vertrouwen was en dat je gewoon je werk moest doen en verder geen (verander)polonaise aan je lijf'. Binnen die twee werelden was er sprake van een intensieve interactie; tussen die werelden heerste een oorverdovende stilte. Juist doordat men door de nauwsluitende werking van de kanaliserende functie niet meer bereid was om signalen van elkaar op te vangen (waaruit bijvoorbeeld bleek dat dat management heus wel te vertrouwen was en dat de medewerkers heus wel wilden

veranderen) bleven de wolken maar om elkaar heen bewegen zonder dat er veranderingen in de beeldvorming plaatsvonden.

Het hele verandertraject draaide er nu vooral om om weer variëteit in de betekenisgevingen te krijgen, zodat de betekenis motortjes weer zouden gaan opstarten. Middels de hier boven genoemde *Large Scale Interventions* is geprobeerd nieuwe relatiepatronen te laten ontstaan door medewerkers, managers en klanten tijdens de conferenties (en ook daarbuiten) zo veel mogelijk gemengd met elkaar te laten samenwerken. Zeker tijdens de eerste werkconferenties zat men vrijwel nooit bij mensen aan tafel met wie men dagelijks contact had en deden de managers gewoon mee met de discussies. Daarbij zaten die managers niet bij medewerkers aan wie zij zelf leiding gaven. Middels deze nieuwe relatiepatronen kwam men in aanraking met anderen die andere betekenisgevingen hadden dan men gewend was. En juist hierdoor werden de verstoringen bewerkstelligd (zie hierboven) die de mensen tot nieuwe betekenisgevingen aanzette. In concreto betekende dat, dat de mensen aan het einde van de conferentie juist wel weer met de eigen collega's samenwerkten, waarbij men in eerste instantie de ideeën die men in de uren daarvoor had opgedaan aan elkaar rapporteerde.<sup>23</sup>

Geformuleerd in abstracte termen houdt het in beweging krijgen van ijswolken dus het zogenoemde *tuning the system* in.<sup>24</sup> Dit behelst het doen van ingrepen in de *social fabric*, met als doel de connectiviteit te vergroten en de kanaliserende functie te verbreden. Uiteraard is dit geen garantie voor succes (zie de *Power Law*) en bovendien is de inhoudelijke uitkomst niet precies te voorspellen. Na de interventie in de *social fabric* blijft het een kwestie van afwachten en hopen. Of het verandermotortje namelijk aanslaat is een spontaan gebeuren, dat niet kan worden afgedwongen.

### 7.7 *Wolken die met de wind meewaaien*

Het ideaalbeeld van de duurzaam veranderende organisatie houdt in dat de organisatie een adaptief vermogen bezit om flexibel mee te bewegen met de ontwikkelingen in haar omgeving. Simon heeft aangetoond dat adaptieve systemen een *adaptive inner world* moeten bezitten die bestaat uit complexe adaptieve (deel)systemen.<sup>25</sup> Juist de hierboven beschreven wolkenformaties verwijzen mijns inziens naar deze *adaptive inner world*. Wil deze binnenwereld inderdaad adaptief zijn, dan zou dit inhouden dat de wolken geen ijswolken worden die tot een zekere *sur place* zijn gekomen, maar juist steeds veranderende wolken zijn die lustig de organisatie in- en uitdrijven. Wil hiervan sprake zijn, dan betekent dit dat er steeds opnieuw gesleuteld moet worden aan de connectiviteit en de kanaliserende functie. Neemt de connectiviteit af, dan zullen nieuwe verbindingen moeten ontstaan; vernauwt de kanaliserende functie zich (ontstaan er dus duidelijke, dominante betekeniscoalities en informele machtsposities), dan zal er iets gedaan moeten worden aan de machtsverhoudingen in de organisatie. Dus: *tuning the system!*



Duidelijk mag zijn dat dit een heel ander beeld is dan dat wat er in de klassieke veranderliteratuur wordt neergezet. Het lijkt alsof men zich daar vooral richt op het in beweging krijgen van het betekenisgevingsniveau door te wijzen op het belang van de verandering middels vlammende toespraken, glossy nieuwsbrieven, et cetera. Maar, uitgaande van de bovengenoemde complexiteitsnoties, wordt de veranderboot dan op twee manieren gemist. Ten eerste wordt geprobeerd zingevingsprocessen op gang te krijgen door op een *power over*-achtige manier percepties door de strotten van de leden van de lokale petrischaaltjes te duwen. Maar, zoals aangegeven, betekenisconstructieprocessen komen alleen op gang als er sprake is van *power-to*-achtige verhoudingen. Ten tweede wordt de bestaande *social fabric* eerder bevestigd dan dat die in beweging wordt gebracht. Dus dezelfde mensen blijven met dezelfde mensen over dezelfde onderwerpen op dezelfde manier (namelijk vanuit een *power-over*-positie) betekenissen creëren en bekrachtigen.

Terugkomend op bovengenoemde organisatie-instellingen (juiste connectiviteit en kanaliserende functie) is het de vraag in hoeverre de huidige opzet van 'moderne' organisaties mijn alternatieve beeld van verandermanagement mogelijk maakt. De trend naar een steeds verdere rationalisering van het functioneren van organisaties, waarbij iedereen duidelijk afrekenbaar is op heldere KPI's met concrete competentieprofielen, zou er wel eens toe kunnen leiden dat de connectiviteit steeds verder afneemt (iedereen moet immers gewoon doen wat hem is opgedragen) en de kanaliserende functie zich steeds verder vernauwt ('haal je de KPI's niet die het management jou heeft opgedragen, dan mag je je carrière buiten onze organisatie voortzetten.')

## 7.8 *Betekenisecologieën*

Tot zover een nadere analyse van organisatieverandering aan de hand van de chaos-en-complexiteitstheorie. In feite heb ik de binnenkant van organisatieverandering daarbij aangeduid als een betekenisecologie, waarbij er bepaalde biotopen zijn aan te wijzen die tot het ontstaan, veranderen en bevriezen van lokale en collectieve betekenispatronen kunnen leiden. Een expliciete kanttekening die ik hierbij wil maken, is dat het bovenstaande in feite een theoretische extrapolatie is aan de hand van de gebruikte concepten en noties. Duidelijk zal zijn dat hier nog veel empirisch onderzoek over gedaan zal moeten worden om meer inzicht te krijgen in de werkelijke gang van zaken bij het ontstaan en veranderen van collectieve betekeniswolken. Aan het eind van deze oratie zal ik hiertoe dan ook de eerste aanzetten geven.

Nu ik het ontstaan en veranderen van lokale en collectieve betekenispatronen zowel vanuit de sociaal-constructionistische als vanuit de chaos-en-complexiteitsinvalshoek heb

geanalyseerd, ga ik nu over tot het bespreken van de rol die organisatieadviseurs hierbij spelen en ga ik in op het managen van organisatieverandering.

## 8 De rol van organisatieadviseurs

In dit gedeelte zal ik niet ingaan op alle *ins* en *outs* van het organisatieadviesvak. Hoe je acquireert, *intake*-gesprekken voert, hoe je diagnoses maakt, al de soorten interventies die mogelijk zijn, et cetera; daarover is elders al genoeg gepubliceerd. Hier zal ik juist ingaan op de rol van organisatieadviseurs, gezien vanuit de bovenstaande analyse over de binnenkant van organisatieverandering.

### 8.1 *De binnenkant van interventies*

Een eerste punt daarbij is de oproep om alle gedragingen en interventies van organisatieadviseurs eens te plaatsen in het licht van de voorafgaande analyse. Daarbij kijk je dus niet naar de schoonheid van interventiestrategieën zoals *Large Scale Interventions*, *Business Process Reengineering*, *Appreciative Inquiry*, *TQM*, *dialogue*, organisatieopstellingen, et cetera, maar juist naar de *effecten* van al dit moois op de betekenisecologie van de organisatie. Of er nou sprake is van een ontwerp- of een ontwikkelaanpak<sup>26</sup>, van een geplande of een spontane verandering, van geel, blauw, rood, groen of wit veranderen:<sup>27</sup> welke implicaties heeft de veranderaanpak voor de organisatie-instellingen (connectiviteit en kanaliserende functie) en wordt daarmee de kans vergroot op het ontstaan van nieuwe lokale collectieve betekenispatronen? Let wel: ik neem daarbij geen positie in voor of tegen een bepaalde veranderaanpak, maar wijs sec op de vraag of deze aanpak leidt tot een optimale *retuning* van de betekenisecologie, zodat *als reactie daarop* spontane processen op gang kunnen komen die leiden tot veranderingen in en van de betekeniswolken. In het verlengde hiervan zou stilgestaan kunnen worden bij de gedragsstijl van de organisatieadviseur zelf. Op welke momenten en ten aanzien van wat vertoont hij of zij *power-over*-achtige gedragingen en wanneer juist *power-to*-gedragingen? En leidt deze balans tot het op gang komen van de betekenis-motortjes? Als de organisatie of een bepaalde groep binnen die organisatie ('zij moeten veranderen!') de enige is die iets moet leren, dan lijkt het op gang komen van co-creërende processen tussen alle betrokkenen (managers, adviseurs en de 'te veranderen' medewerkers) minder goed mogelijk.

### 8.2 *De adviseur als 'merchant of meaning'*

In feite zijn de tassen van organisatieadviseurs gevuld met quasi-objects.<sup>28</sup> Dit zijn bijvoorbeeld succesverhalen van organisatieveranderingen bij andere bedrijven en gestandaardiseerde *translations* (modellen, Power Point-presentaties, succesverhalen) van

veranderaanpakken die kennelijk de voorkeur van die adviseur (of diens bureau) hebben. Ook kunnen er in die tassen beschrijvingen zitten van betekeniswolken en *patches* die buiten de klantorganisatie rondzweven. Denk in dit verband maar eens aan het 'bedrijfsmatige denken' en het 'functioneren als profit-organisatie' dat meer en meer wordt overgenomen in de publieke sector. In veel gevallen zijn het juist organisatieadviseurs die de rol van *carriers of meaning* vervullen en zo verschillende denkwerelden met elkaar in contact brengen. Een praktijk die ook vervuld wordt door managementboeken, -tijdschriften, congressen en websites, biografieën van succesvolle leiders, *business courses* en netwerken van management- en organisatieprofessionals.

Adviseurs, zelf afkomstig uit een andere denkwereld dan die van hun klanten, presenteren zo materialisaties van ervaringen en betekenischema's die elders zijn ontstaan, aan hun klanten. Dit, in de hoop dat deze klanten zullen bijten op iets dat in feite een *congregate label* is: een sexy concept dat nog zo open en vaag is dat er lokaal (bij de klant) een nieuwe betekenis aan gegeven kan worden. Klikken adviseur en klant zo aan elkaar middels het *congregate label*, dan is daarmee een nieuwe relatie tot stand gekomen (een nieuw stukje *social fabric*) waarbinnen verdergaande betekenisconstructieprocessen op gang kunnen komen. Hierbij is er nadrukkelijk geen sprake van imitatie, waarbij de klant de oplossing die elders gevonden is, een-op-een overneemt. Eerder is het *congregate label* een startpunt voor de betekenisgeving van de klant, waarbij de klant er betekenis aan geeft die passen binnen de eigen context en dus voldoende aansluiten bij de heersende *logic of appropriateness* (zie hierboven). Of dit zal leiden tot een daadwerkelijke bredere vernieuwingsimpuls binnen de klantorganisatie, zal onder meer afhangen van de vraag tot welk petrischaaltje de opdrachtgever zich aangetrokken voelt. Hoort hij (c.q. horen zij) tot een betekeniswolk en een petrischaaltje dat in feite staat voor het behouden van de status quo, dan zullen er heel andere dingen gebeuren, dan in de situatie waarbij de opdrachtgever juist behoort tot een betekeniswolk waar echte vernieuwing en verandering in het vaandel staan.

Tot slot de vraag wat het managen van organisatieverandering inhoudt, gebruikmakend van de inzichten die tot nu toe gepresenteerd zijn.

## 9 Het managen van organisatieverandering

Wanneer verandering zou worden gemanaged, uitgaande van bovenstaande inzichten, dan betekent dit in veel gevallen dat er een nieuwe betekenisconstructie over het managen van organisatieverandering nodig zal zijn. Uiteraard hoop ik dat deze oratie als *carrier of meaning* aan deze verandering een bijdrage kan leveren.

Heel kernachtig wordt deze betekenisverandering uitgedrukt in de (bekende) zinsnede: 'je kunt een paard naar het water *leiden*, maar je kunt hem niet *managen* om te drinken.'

Organisaties veranderen pas als de mensen in die organisatie daadwerkelijk ander gedrag vertonen. Voor zo'n gedragsverandering is het nodig dat er een verschuiving optreedt in de inhoud en vorm van de organisationele betekenisecologie; dat 'staande' betekeniswolken openbreken en wegdrijven en dat nieuwe collectieve betekeniswolken ontstaan. Dit alles, de binnenkant van veranderen, is een zelforganiserend spontaan proces dat steeds vanaf lokale petrischaaltjes (van medewerkers of managers) in de organisatie op moet borrelen naar het collectieve betekenisniveau.

### 9.1 *Verander of ik schiet!*

De andere betekenisgeving aan organisatieverandering begint bij de gedachte dat verandering per proclamatie (aanstaande maandag zijn jullie allemaal zelfsturende teams) weinig effect zal hebben. Ook zal er zeker bij het begin van verandertrajecten in eerste instantie weinig concreet vernieuwend gedrag te zien zijn. De betrokkenen zijn dan immers druk bezig om al interacterend tot betekenisgevingen over dat verandertraject te komen: gaat het ons wat opleveren of niet? Wordt ons werk daardoor makkelijker? Komt mijn functie in het gedrang? Wat zijn de voor- en nadelen? Daarbij wacht men af hoe de burens zich gedragen en kijkt men of het management echt meent wat het zegt. Daarbij zal men het gedrag van de managers aanvankelijk vooral interpreteren vanuit de bestaande, oude betekenisgevingen. De aanname dat de veranderboodschap van het management dus direct met applaus verwelkomd zal worden en meteen zal worden uitgevoerd, is, gegeven deze betekenisconstructieprocessen, dus vermoedelijk een onjuiste.

### 9.2 *Manage de verandering niet, maar faciliteer haar!*

De wil om de organisatieverandering te willen managen, beheersen en controleren is een heel begrijpelijke. Zeker gezien al de boodschappen die managers in dit verband krijgen van de *carriers of meaning* en de petrischaaltjes waarvan zij deel uitmaken. Tegelijkertijd leidt mijn perspectief op veranderen tot het inzicht dat het willen besturen en controleren van verandertrajecten eerder leidt tot een bevestiging van de bestaande betekenisecologie dan tot een verandering daarvan. Sturen, beheersen, controleren, et cetera, behoren namelijk tot de verzameling *power-over*-gedragingen die er juist toe leiden dat de betrokken medewerkers ondergronds gaan en er in besloten kring (petrischaaltjes) het hunne over gaan denken. Daarbij zal men betekenisconstructies uit het verleden als leidraad nemen en vooral interacteren met die mensen, petrischaaltjes en betekeniswolken die men reeds kent. Praat je over het veranderen van de binnenkant van de organisatie, dan is 'managen' in feite een onjuiste term. Het 'faciliteren' van de organisatieverandering zou wat dit betreft beter toepasbaar zijn. In de kern komt dit faciliteren van organisatieverandering er op neer dat er

een transitionele ruimte<sup>29</sup> tot stand wordt gebracht en ontstaat, waarbinnen de kans groot is dat de zelforganiserende processen op gang komen. Het organiseren van het toeval, noemen Peters en Wetzels dit.<sup>30</sup> Je zou ook kunnen zeggen: biotoopmanagement. Wat houdt dit bijvoorbeeld in?<sup>31</sup>

- 1 Andere betekenisgeving aan verandermanagement. Managers beseffen dat het faciliteren van veranderprocessen en organisatieverandering inhoudt dat al de organisatie, de samenwerking binnen de organisatie, de klanten, et cetera moeten komen. Dit soort betekenisconstructieprocessen zijn vooral spontane, zelforganiserende processen die *niet* te managen zijn, maar waarvoor *wel* condities kunnen worden geschapen die de kans erop kunnen vergroten (zie ook figuur 14).
- 2 Informatiemanagement. De organisatie onderdompelen in een wijd pallet aan informatie, vanuit allerlei perspectieven binnen en buiten de organisatie, zodat er als het ware een soort 'betekenisregenbui' ontstaat die de bestaande betekenisgevingen destabiliseert.<sup>32</sup>
- 3 Nieuwe attractors. Als staande betekenissen in beweging beginnen te komen, kan het management een *sexy*, maar open, visie aanreiken. In feite dus een *congregate label* dat betekenisgevende processen als een soort magneet een bepaalde kant op kan trekken.
- 4 Co-auteur. Omdat het management begrijpt dat haar veranderplannen hooguit een stimulus, een input zijn in de lokale betekenisvormende processen, zal dat zelfde management ook begrijpen dat de veranderboodschappen op tal van plaatsen anders geïnterpreteerd zullen worden. Juist deze verschillen tussen de betekenisgevingen impliceren een zekere mate van variëteit, die ingezet kan worden bij het stimuleren van verdere betekenisgevingen. Het management zelf kan dit doen door met zo veel mogelijk mensen (petrischaaltjes) in dialoog te treden en gezamenlijk te onderzoeken waar de verschillen in perceptie vandaan komen, wat die verschillen betekenen, et cetera. Om deze dialogen zo veel mogelijk op een *power-to*-achtige manier te laten verlopen, zou het raadzaam kunnen zijn om deze gesprekken te laten leiden door onafhankelijke derden. Mogelijk dat ook het inzetten van methoden en technieken uit de wereld van het organisatieleren kunnen bijdragen aan de goede onderlinge verstandhouding en een lerende, betekeniscreërende, dialoog.<sup>33</sup> Beseft dient daarbij te worden dat het er dus niet om gaat de mensen te overtuigen van ons (= management) gelijk. Integendeel. Bij dit soort gesprekken is de *ground rule* 'ieders waar is waar'. En het resultaat ervan is dat alle betrokkenen tot nieuwe betekenisgevingen komen, dus ook de aanwezige managers. Zowel managers als medewerkers zijn co-auteurs van de nieuwe gedeelde betekenisgeving.
- 5 Spiegelen. Het starten van het verandermotortje; het op gang komen van betekenisvernieuwende processen is niet af te dwingen. Dat gebeurt op een gegeven

moment of het gebeurt (nog even) niet. Wel kunnen managers positieve resultaten die het gevolg zijn van nieuwe betekenisconstructies bekrachtigen. Dit vraagt een open oog voor zelfs maar de kleinste verbeteringen. En vervolgens het (openlijk) steunen van diegenen die bij die verbetering betrokken zijn, het aanbieden van extra faciliteiten en het wegnemen van de negatieve gevolgen van het vernieuwende gedrag. Vaak krijgen vernieuwers al snel te maken met de regiembewakers van de oude perceptuele regiems. Zinsnedes als: 'joh, zijn jullie lekker aan het slijmen bij het management?'; 'wat jullie willen, werkt toch niet'; 'dit hebben we al tien keer geprobeerd' zijn dan niet van de lucht. Managers zouden de vernieuwers in zekere zin in bescherming kunnen nemen tegen de bewakers van de oude orde. Meer algemeen kunnen managers sturen op een open leerklimaat, waarbij experimenten worden aangemoedigd en waarbij fouten niet meteen keihard worden afgestraft, maar juist worden gebruikt als opstapje om er met z'n allen van te leren.

- 6 Duidelijke en volstrekt consequente *public gestures*. Wanneer de betekenisgevingen in de petrischaaltjes en de collectieve betekeniswolken echt in beweging komen (men ervaart dus een sterke verstoring) dan ontstaan, zoals gezegd, de behoefte aan *salvation*. Men gaat op zoek naar mogelijke nieuwe betekenisgevingen en men kijkt daarbij direct om zich heen (wat doen de burens?), maar zeker ook naar het management. In die zin ligt het management, zeker bij aanvang van verandertrajecten, onder de organisatiemicroscoop, waarbij men zelfs aan het kleinste signaal betekenis probeert te ontlenuen: 'hoe zei hij dat?'; 'met wie stond hij bij de receptie te praten?'; 'mailde hij zelf of liet hij dat zijn secretaresse doen?' Naast de inhoudelijke kwaliteit van hun handelen dienen managers zich daarom ook terdege bewust te zijn van de grote *symbolische* kwaliteit van hun handelen. Daarbij is het zich langdurig consequent gedragen de norm. In het begin van verandertrajecten zal men het gedrag (let wel: dus niet wat de manager zegt, maar wat hij doet) van het management vooral definiëren vanuit oude betekenischema's. Elke *slip of the tongue* wordt dan ook onmiddellijk begrepen als: 'zie je wel, het management neemt dit ook niet serieus.' En men gaat over tot de orde van de dag. De manager zelf moet de verandering dus langdurig als het ware uitstralen.
- 7 *Qualifiers for change*.<sup>34</sup> Runnen we het veranderproject op een nette manier? Hoe gaan we met plannen en planningen om? Communiceren we effectief over de verandering? Krijgen de mensen voldoende tijd om te veranderen? Wordt men voldoende opgeleid en getraind? Is het vigerende beloningssysteem congruent aan de gewenste verandering? Zijn er voldoende middelen beschikbaar (voorlichtingsmateriaal, nieuwe computersoftware, nieuwe behuizingen, et cetera)?<sup>35</sup> Voortbordurend op de motivatietheorie van Herzberg, zou je kunnen zeggen dat als een verandertraject 'netjes' wordt gemanaged, de betrokkenen in een soort neutrale stand komen. De echte intrinsieke motivatie om te veranderen haalt men uit de betekenisgevingsprocessen in

de eigen kring. Omgekeerd: wanneer er keer op keer missers worden gemaakt in de manier waarop het verandertraject is georganiseerd, dan zal de motivatie om te veranderen alleen daardoor al ver onder nul zakken. De betekenisconstructie voor het verandertraject zal dan zo iets zijn als: 'als zij (het management) hun eigen verandertraject niet eens goed op orde hebben, waarom zouden wij dan zo nodig moeten veranderen?'

- 8 Organisatiemeteorologie. Wetend dat organisatieveranderprocessen spontane processen zijn met een eigen dynamiek, beseffen managers ook dat er zich gedurende het formele verandertraject tal van veranderingen in de betekenisgeving aan het verandertraject kunnen voordoen. Het faciliteren van verandering betekent dan ook dat de manager (c.q. diegenen die een verandertraject begeleiden, aansturen, et cetera) op zeer regelmatige basis met de nachtkijker naar de organisatie kijkt om na te gaan hoe men tegen het verandertraject aankijkt. Welke betekeniswolken hangen er? Hoe zijn de informele relatienetwerken gestructureerd? In dit verband is het ook functioneel om feedback vanuit de organisatie op het gedrag van het management. Komen we over zoals we willen overkomen? Constateert men bepaalde tegenstrijdigheden in het gedrag van of tussen managers? Veranderingen en verschuivingen in de betekenisgeving dienen hun weerklink te vinden in de manier waarop het verandertraject wordt gefaciliteerd. Zo zal er in het begin van een traject vooral de nadruk moeten worden gelegd op het zenden (van informatie, van sexy visies, van projectinformatie over de verandering). Maar wanneer de bestaande betekenisgevingen openbreken en er zich nieuwe, voorzichtig tastende gedragingen aandienen, dan zal het accent van 'zenden' moeten opschuiven naar 'luisteren'. Luisteren om kleine verbeteringen op te sporen, zodat die vervolgens weer, voorzien van een positieve connotatie, kunnen worden teruggespiegeld naar de organisatie.
- 9 Weerstand is goed! Er van uitgaande dat organisatieverandering een proces is van *co-authoring* is 'weerstand tegen verandering' niet per definitie iets slechts of verkeers. Door de verschillen in perceptie te erkennen en deze serieus te nemen (zie ad 4 hierboven) laat de manager juist zien dat de betekenisgeving van de medewerkers telt. En juist dat vormt de basis voor dialogen waarin gezamenlijk tot nieuwe betekenisgevingen gekomen kan worden. Reageren managers afwijzend op weerstand tegen verandering (alleen al door het zo te *labelen*), dan construeren ze in feite een (*power-over*-)situatie die de oude betekenisconstructies bekrachtigt.
- 10 Nieuwe *social fabrics* (laten) weven: het *tunen* van de organisatie-instellingen. Naast de inhoudelijke betekenisgeving hebben petrischaaltjes en betekeniswolken ook een netwerkkanal. Wat is de connectiviteit tussen de petrischaaltjes en hoe werkt de kanaliserende functie? Op zichzelf is de *social fabric* uiteraard het resultaat van spontane gedragingen en betekenisgevingen van de betrokkenen. Toch kan het management het

tot stand komen van nieuwe relaties faciliteren door ingrepen te doen in de *formele* kant van de organisatie. Het uiteenrafelen van de organisatie in *business units* kan bijvoorbeeld met zich meebrengen dat er zich hele nieuwe relatienetwerken ontwikkelen. Het introduceren van een procesgerichte organisatie (in plaats van een verticale functionele structuur) brengt mensen met elkaar in contact die voorheen vermoedelijk nog weinig met elkaar gesproken hebben. Sterker nog: ik denk dat veel klassieke reorganisaties onbedoeld ingrepen zijn in de *social fabric* die mogelijk veel meer effect hebben dan die reorganisaties zelf.

- 11 Realistische tijdshorizon. In veel verandertrajecten wordt, zo is mijn ervaring, nogal eens onderschat hoeveel tijd fundamentele veranderingen van de betekenisecologie van de organisatie vergen. Wil een managementteam bijvoorbeeld in twee maanden komen tot een 'diepgaande verandering van onze organisatiecultuur', dan zal deze boodschap door de medewerkers weinig serieus worden genomen. Naarmate de tijd verstrijkt en het management steeds harder op de organisatie begint te drukken, bevestigt het management in feite alleen maar de betekenisgevingen die men reeds over het management bezat. Gras gaat echter niet sneller groeien door er hard aan te gaan trekken en eieren komen niet eerder uit als je ze in kokend water legt.

De nieuwe betekenisgeving aan verandermanagement (zie punt 1) is hierbij als volgt uit te werken (waarbij er, zeker in de linkse kolom, een zwart-wit-beeld wordt geschetst):

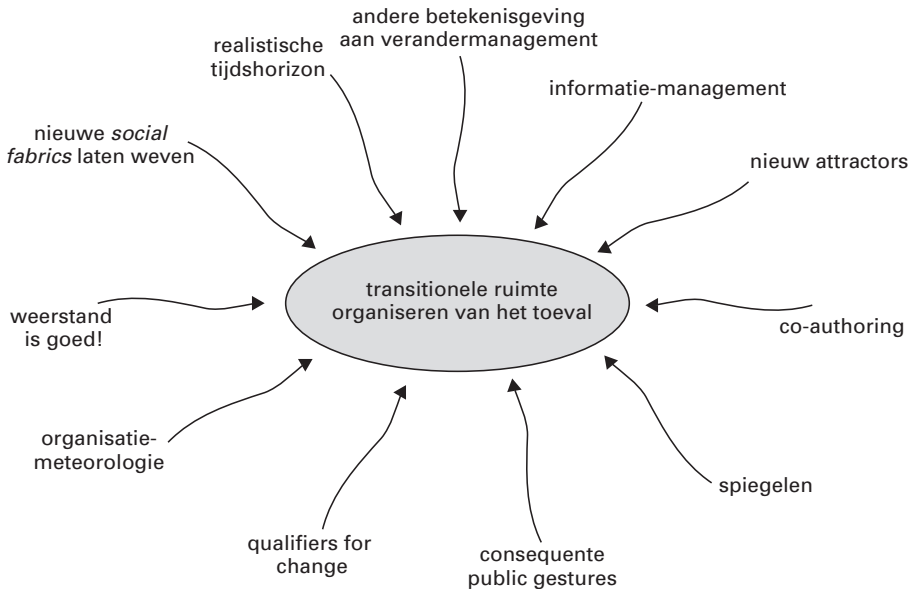
	<b>Veranderen volgens klassieke uitgangspunten</b>	<b>Binnenkant van organisatieverandering: de architectuur van het toeval</b>
A	Er is één eenduidige en objectieve waarheid.	Wat waar is, hangt af van de betekenisgeving.
B	Betekenisconstructies kunnen los van mensen en contexten bestaan. Zijn dus ook overdraagbaar.	Betekenisconstructies zijn situationeel bepaald en bestaan nooit los van de betrokken personen en context.
C	Zij die moeten veranderen zijn onwetend en kunnen niet veranderen. Dus die moeten een handje worden geholpen door het management.	De betekenisgevingen van lokale petrishaaltjes zijn net zo waar als de betekenisgevingen van het management. Middels lokale en collectieve betekenisgevende processen bepaalt men zelf of men verandert en wat men verandert.
D	Het veranderen van betekenisgeving is een passief proces van het ontvangen van de betekenis van het management.	Het veranderen van betekenisgeving is een actief sociaal interactieproces, waarbij de veranderideeën van het management één input zijn.
E	Verandermanagement is ervoor zorgen dat 'ze onze (= management) betekenissen tussen de oren krijgen.'	Organisatieverandering is een spontaan proces dat hooguit gefaciliteerd kan worden.



F	Organisatieverandering is een gecontroleerd en beheerd proces, waarbij afwijkingen van de planning gecorrigeerd moeten worden.	Organisatieverandering is een spontaan, zelforganiserend proces, waarbij afwijkingen van de planning aangrijpingspunten vormen voor nieuwe betekeniscreaties en ideeënsex.
G	De uitkomsten van verandertrajecten zijn voorspelbaar. Van Ist naar Soll.	De uitkomsten van organisatieverandering is niet precies voorspelbaar. Van Ist naar Etwas.
H	Gedragsverandering volgt lineair en automatisch op het moment dat men de boodschap van het management tussen de oren heeft.	Gedragsverandering is een onderdeel van het betekenisgevende spel, waarbij men al doende probeert uit te vinden welke gedragingen tot positieve en welke tot negatieve feedback leiden.
I	Het management weet 'het' al voor, tijdens en na het verandertraject.	Bij organisatieverandering komen zowel managers als medewerkers samen tot nieuwe betekenisgevingen.
J	De veranderkundige interventies zijn van te voren gepland en worden overall op dezelfde wijze uitgevoerd.	Alleen de eerste veranderkundige interventies worden gepland. Daarna wordt nauwkeurig nagegaan welke betekenisconstructies er in de organisatie leven. En op basis daarvan wordt een nieuwe stap gezet. Na stap 1 komt dus stap 1.
K	De veranderkundige aanpak van het verandertraject wordt door het management bepaald.	Al de betrokkenen bij de verandering bepalen gezamenlijk (de volgende stap van) het verandertraject, zodat dat traject zo optimaal mogelijk aansluit bij de lokale realiteitsbelevingen van de betrokken partijen.
L	Nadruk op de inhoud van de verandering	Nadruk op de persoonlijke en groepsgewijze transitie die de betrokkenen doormaken.

---

Deze nieuwe betekenisgeving aan verandermanagement en de daarbij behorende acties leiden gezamenlijk tot een soort transitionele ruimte waarbinnen spontane veranderingen kunnen gaan optreden. In een figuur:



Figuur 15 Faciliteren van organisatieverandering: de architectuur van het toeval

## 10 Conclusies

Met een nieuwe analyse van de essenties van verandermanagement sluit ik dit hoofdstuk af. In dit hoofdstuk heb ik een aantal concepten en invalshoeken die ik in het vorige hoofdstuk geëxpliciteerd heb, toegepast op de binnenkant van veranderen. Daarmee heb ik de dynamieken die zich binnen en tussen petrischaaltjes afspelen, nader kunnen invullen en analyseren, heb ik de ontstaans- en verandergeschiedenis van collectieve betekeniswolken nader kunnen duiden en ben ik ingegaan op de rol die organisatieadviseurs in dit verband spelen. Ten slotte heb ik een en ander vertaald naar een aantal hoofdlijnen voor het faciliteren van organisatieverandering.

## Noten

- 1 Huff, 1990.
- 2 Lazega, 1992 en Anderson, 1999,
- 3 Czarniawska en Sevón, 1996.
- 4 Homan, 2005.
- 5 Huff, 1990.
- 6 2004.
- 7 Czarniawska, 2004.
- 8 Balogun en Johnson, 1998.
- 9 Czarniawska en Sevón, 1996.
- 10 Bougon, 1992.
- 11 Zie Homan, 2001.
- 12 Zie in dit verband ook Ford, Ford en McNamara, 2002.
- 13 Zie ook idem.
- 14 Homan, 2005.
- 15 1992.
- 16 Isabella, 1990, Gioia en Chittipeddi, 1991 en Labianca et al., 2000.
- 17 Kraaijeveld, 2005.
- 18 Homan, 2005.
- 19 2001.
- 20 Zie bijvoorbeeld Kauffman, 1995.
- 21 Kauffman, 1995.
- 22 Vrij naar Kauffman, 1995, en Langston in Marion, 1999.
- 23 Voor een uitgebreide beschrijving van deze casus zie Homan, 2005.
- 24 Kauffman, 1995.
- 25 Anderson, 1999.
- 26 Boonstra, 2000.
- 27 De Caluwé en Vermaak, 1999.
- 28 Czarniawska en Sevón, 1996.
- 29 Zie Homan, 2001.
- 30 2003.
- 31 Zie ook Balogun en Johnson, 2004 en Labianca et al., 2000.
- 32 Zie Homan, 2001.
- 33 Zie bijvoorbeeld Senge et al. 1998.
- 34 Homan, 2005.
- 35 Zie bijvoorbeeld Pater et al. 2001.



## Veelbelovende nieuwe wetenschappelijke invalshoeken voor organisatieverandering

### 1 Inleiding

In hoofdstuk 4 heb ik een schets gegeven van vier wetenschappelijke invalshoeken die in potentie bruikbare concepten en inzichten aan zouden kunnen leveren voor het nader begrijpen en analyseren van de binnenkant van organisatieverandering. Deze concepten en inzichten heb ik in het vorige hoofdstuk toegepast. En daarmee is de analyse van de binnenkant van organisatieverandering verder uitgediept en uitgewerkt. In dit vijfde hoofdstuk beweeg ik weer terug naar de wetenschappelijke theorievorming. De vraag die ik hier wil beantwoorden is of er nog andere, misschien wat minder direct voor de hand liggende, wetenschappelijke invalshoeken zijn die in potentie interessante en bruikbare concepten en inzichten aan zouden kunnen leveren voor mijn visie op organisatieverandering. Het gaat hier om wetenschapsterreinen die tot nu toe nog niet of nauwelijks in verband zijn gebracht met organisatieverandering. In dit hoofdstuk bespreek ik enkele van deze, volgens mij, veelbelovende wetenschapsgebieden.

Voordat ik hiermee begin, eerst enkele inleidende opmerkingen. Ten eerste is het van belang om oog te hebben voor de problemen die samenhangen met het importeren van concepten vanuit wetenschapsveld A naar wetenschapsveld B (hier dus organisatieverandering). De theorievorming die ik hieronder beschrijf, is – dat mag duidelijk zijn – ontwikkeld voor heel andere doelstellingen en in heel andere contexten dan datgene waar we het hier over hebben. In eerste instantie zou ik deze nieuwe wetenschapsdomeinen daarom willen beschouwen als metaforen die, toegepast op organisatieverandering, mogelijk zouden kunnen prikkelen tot het ontwikkelen van nieuwe onderzoeksvragen en dito conceptuele kaders.

Ten tweede wil ik opmerken dat deze nieuwe wetenschapsgebieden, eufemistisch uitgedrukt, niet 100% tot mijn eigen expertisegebied behoren. Ik schets ze daarom slechts in grote lijnen. Daarbij geef ik eerder globale typering, dan diepgaande beschrijvingen. Een derde opmerking vooraf betreft de thematiek waar ik me op richt. Op zich is er redelijk veel bekend over datgene dat zich binnen de petrischaaltjes (zie hoofdstuk 2) afspeelt. Het vorige hoofdstuk illustreert dit, dunkt me. Veel minder kennis is er beschikbaar over het *upscalen* van de sociale interactie en betekenisgeving op micro-niveau naar het ontstaan van collectieve betekeniswolken op macroniveau. In het vorige hoofdstuk heb ik getracht hiervoor enkele aanzetten te geven. Toch ben ik van mening dat er meer kennis en inzicht nodig is om juist dit proces van micro-naar-macro (een van de meest klassieke thema's

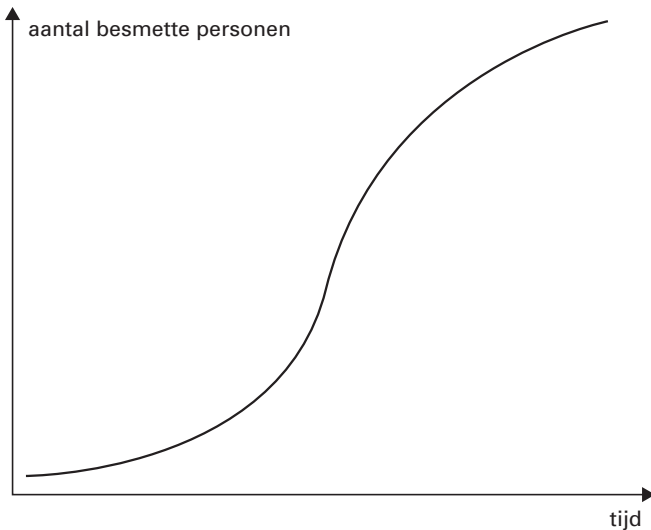
binnen de gedragswetenschappen) verder te kunnen begrijpen. Vandaar dat ik me bij het signaleren van potentiële nieuwe wetenschapsterreinen dus vooral richt op dit aggregatiethema.

Achtereenvolgens behandel ik de volgende wetenschaps- en onderzoeksdomeinen:

- 1 epidemiologie
- 2 mode
- 3 cognitieve robotica
- 4 speltheorie
- 5 marketing-adoptietheorie.

## 2 Epidemiologie

Het wetenschapsveld van de epidemiologie richt zich op de vraag hoe ziektes zich binnen (en tussen) dierlijke en menselijke populaties kunnen verspreiden.<sup>1</sup> Naast het ontwikkelen van (mathematische) modellen over de manier waarop deze verspreiding plaatsvindt<sup>2</sup>, worden er bijvoorbeeld studies gedaan over de meest effectieve bestrijdingsstrategieën<sup>3</sup> en de effecten van moderne transportmiddelen (vliegtuigen, zeer snelle treinen) op de wereldwijde verspreiding van ziektes.<sup>4</sup> Een veel toegepaste en ook empirisch bewezen visie op de verspreiding van ziektes is dat het aantal besmettingen via een S-vormige curve verloopt (totdat het aantal ziektegevallen weer afneemt). De ziekte ontstaat op micro-niveau bij een of enkele personen. Die besmetten hun nabije omgeving en langzamerhand wordt de kring van zieken steeds groter. Voorbij een bepaalde hoeveelheid besmettingen vindt er een soort fase-overgang plaats, waarbij het aantal zieke mensen niet evenredig, maar juist exponentieel toeneemt.



Figuur 16 Ideaaltypisch verloop van epidemie

Interessant is natuurlijk of dergelijke verspreidingscurven zich ook voordoen bij het ontstaan van collectieve betekeniswolken vanuit lokale kiemen-van-betekenis in de petrischaaltjes. In dit verband gebruikt Galdwell<sup>5</sup> een aantal interessante termen, zoals het concept 'mondelijke besmettingen' (interactie tussen petrischaaltjes) en 'sociale epidemieën', waarbij een groot deel van een populatie 'geïnfecteerd' raakt met een bepaald idee, een bepaald gebruik of een bepaalde handelingswijze.

Mogelijk bruikbare concepten die bij de epidemiologie worden gehanteerd zijn:

– Eerste-, tweede- en derdeniveaucontacten.

Eersteniveaucontacten zijn de contacten die mensen hebben met hun directe omgeving (het gezin). Daarbij is de grootte van het gezin een belangrijke voorspellende factor voor de verspreiding van de ziekte. Tweedeniveaucontacten gaan over het zich verder verspreiden van een ziekte via zogeheten centrale plaatsen. Daarbij kan gedacht worden aan de werkplek, de openbare transportmiddelen, sportevenementen, scholen, et cetera. Contacten op het derde niveau vinden plaats tussen gemeenschappen; tussen clusters met reeds besmette mensen. Duidelijk mag zijn dat bij de overgang van eerste- naar tweedeniveaucontacten de evenredige groei van het aantal besmettingen over zal gaan in een exponentiële groei. Dit geldt uiteraard helemaal voor derdeniveaucontacten. Zouden deze drie niveaus te vergelijken zijn met petrischaaltjes, *patches* en betekeniswolken?

– De faseovergang van langzame lineaire verspreiding naar exponentiële verspreiding. Kennelijk versnelt de verspreiding van ziektekiemen zich als er een soort systeemgrens

wordt overschreden. Deze grens betreft dan het aantal mensen dat geïnfecteerd is. Hoe zou dat bij betekenisgevende processen gaan? Zouden collectieve betekeniswolken bijvoorbeeld pas tot stand komen als er een minimumaantal mensen of petrischaaltjes geactiveerd is?

– Structuur van relatienetwerk.

De manier waarop ziektes zich verspreiden, blijkt sterk samen te hangen met de structuur van de relatienetwerken binnen een bepaalde populatie. Uit empirisch epidemiologisch onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het zogenoemde *small world*-fenomeen zich kan voordoen. Grof gezegd houdt dit in dat mensen zowel anderen uit hun directe omgeving kunnen besmetten, maar juist ook personen die zich ver buiten hun directe netwerk bevinden. Daarbij blijken er in relatienetwerken bepaalde *short cuts* te bestaan waardoor men via een zeer gering aantal tussenstappen contact kan hebben met personen die ver buiten het eigen directe netwerk staan. Ook wordt er onderzoek gedaan naar *super spreaders*: mensen die zeer veel contacten hebben en daarmee een grote bron van besmetting voor veel anderen kunnen vormen.<sup>6</sup> Zouden er binnen organisaties ook *super spreaders* aan te wijzen zijn? En kunnen petrischaaltjes zich op dergelijke *hubs* bevinden? En in hoeverre is het *small world*-fenomeen van belang voor het ontstaan van collectieve betekenissen?

### 3 Mode

Het proces van het 'in de mode raken' van bijvoorbeeld een bepaalde manier van kleden of van gebruiksvoorwerpen (denk aan MP3-spelers en iPods) vertoont volgens mij veel overeenstemming met het ontstaan van collectieve betekeniswolken in organisaties en met organisatieverandering.

Ten eerste heeft het ontstaan van een nieuwe mode vaak te maken met mobiliteit in een fysieke ruimte. De start van een trend, een mode, et cetera begint altijd ergens. Meestal ergens achteraf, in het kleine, lokale, verborgene en beslotene. Langzamerhand wordt dit idee, dit gedrag, dit voorwerp overgenomen door steeds meer mensen die zich fysiek in andere locaties bevinden. Zo reist de kledingmode bijvoorbeeld vanuit Frankrijk via België naar Nederland (of meer precies: vanuit Parijs via Brussel naar Amsterdam). Het fysieke verspreidingsgebied wordt daarbij steeds groter en groter. Ook bij het ontstaan van nieuwe betekeniswolken en dus bij organisatieverandering is er volgens mij sprake van een kleine lokale start die zich fysiek breder verspreidt en daarbij een fysieke reis aflegt.

Een tweede kenmerk van het ontwikkelingsproces van een nieuwe modetrend is dat er iets tijdelijks en toevalligs wordt omgezet in een fenomeen met een zekere duurzaamheid over-de-tijd-heen. Veel lokale initiatieven en variaties op het bestaande modebeeld worden



namelijk niet overgenomen. Ze vinden geen *Anklang* en verdwijnen binnen de kortste tijd net zo stil als dat ze zijn ontstaan. Slechts enkele van die lokale vernieuwinkjes beklijven. En zij verkrijgen daarmee een zekere duurzaamheid. Een duurzaamheid die eindigt als er ergens achteraf weer een nieuwe trend is opgeborreld, die de bestaande trend overvleugelt. Net zoals bij Slashdot.org (zie hoofdstuk 1) is er bij het opkomen en wegebben van modetrends dus sprake van een dynamische ontwikkeling van het kwaliteitsbegrip, die op een zelforganiserende manier tot stand komt. In de complexiteitstheorie gebruikt men hiervoor de sprekende term *crowding out*. Het ene fenomeen wordt daarbij in al haar verschijningsvormen *overcrowded* door een ander fenomeen.<sup>7</sup> Vertaald naar veranderende organisaties betekent dit dat de betekenis-bewolking niet stationair blijft hangen, maar juist continu in beweging is. Daarbij wordt de bestaande bewolking regelmatig verversen en vervangen door nieuwe wolken. Juist dit zijn volgens mij kenmerken van flexibele, continu veranderende organisaties.

Kijkend vanuit het standpunt van diegenen die een modetrend adopteren, kan een derde en een vierde kenmerk gesignaleerd worden. Allereerst is de keuze om een modetrend al dan niet over te nemen een individuele, spontane keuze. Immers, een mode kan zichzelf niet opdringen aan anderen. Zo kunnen ook mensen hun betekenispatronen niet een-op-een opleggen aan anderen. Er zal altijd een betekenisgevend proces van de 'ontvanger' mee gemoeid zijn. Daarnaast is het zo dat de gemiddelde ontvanger via diverse media min of meer gebombardeerd wordt met allerlei potentiële modetrends.

Het adopteren van een of meer van die trends is een individueel proces, waarbij die trends vrijwel nooit 100% geïmiteerd worden. Men imiteert een zekere kern, maar geeft daar toch op een unieke manier uiting aan. Je bij een modetrend aansluiten is tegelijkertijd een collectieve en een individuele boodschap. Collectief omdat ik door het volgen van een bepaalde trend naar buiten toe aangeef tot welke categorie mensen ik wens te behoren. Individueel, omdat ik binnen die categorie van mensen toch ook een stukje eigen identiteit wil behouden. Daarmee wordt het je eigen maken van een bepaalde modetrend zowel een individuele constructie van collectiviteit als een collectieve constructie van individualiteit.<sup>8</sup> Een laatste kenmerk van modetrends is dat ze altijd te maken hebben met het omverwerpen van een bepaalde, bestaande orde. Een nieuwe mode maakt bepaalde realiteitsdimensies minder belangrijk en accentueert juist hele nieuwe dimensies. Mode staat dus tegenover traditie en staat daarmee dus voor verandering.

Processen van organisatieverandering zouden eveneens beschouwd kunnen worden als het ontstaan van een nieuwe mode binnen organisaties. En daarmee dus als een zelforganiserend proces, een zachte wind die door de organisatie waait in plaats van (of juist naast) een bulldozerachtig top-down gepland verandertraject. En een proces dat op een subtiele manier het oude verdrijft en het nieuwe ontsluit.

Gladwell geeft aan dat er een aantal ingrediënten nodig is voor het zich ontwikkelen van nieuwe modetrends.<sup>9</sup> Hij duidt deze ingrediënten aan als 'de wet van de enkeling', 'de beklivende factor' en 'de kracht van de context'.

#### *De wet van de enkeling*

Het op gang komen van een nieuwe trend vereist dat er bepaalde soorten mensen aanwezig zijn die elk een unieke functie hebben in het zich verspreiden van nieuwe ideeën en het tot stand komen van trends. Het spel begint bij diegenen die iets unieks vinden, toevallig tegen een vernieuwing aanlopen, et cetera. Veel van deze mensen zijn niet per se geïnteresseerd in grote roem en rijkdom. Ze passen hun vernieuwing gewoon toe in hun dagelijkse leven en dat is het dan. Wil uit een dergelijk lokaal veranderkertje een bredere trend ontstaan, dan zijn er minimaal drie andere typen mensen nodig. Ten eerste de kenners. Dit zijn vaak wat pluizige types die op een bepaald terrein alles, maar dan ook alles weten. De specialist in een bepaald automerk die precies weet welke dealers welke aanbiedingen hebben, waar je de beste en goedkoopste spoilers kunt kopen, wanneer er een rommelmarkt is waar interessante onderdelen worden verkocht enzovoorts. Kenners zijn diegenen die die hele kleine lokale vernieuwinkjes herkennen als iets dat potentieel belangrijk is. En die deze conclusie vanuit een zeker altruïstisch motief doorvertellen aan al hun kennissen: 'Weet je wáár ze interessante nieuwe computers hebben? Dan moet je daar en daar zijn ...'. Kenners zijn dus de databanken binnen sociale systemen, aldus Gladwell. Naast de Kenners heb je echter ook Verbinders nodig en Verkopers. Verbinders zijn mensen die van nature een zeer groot relatienetwerk hebben en die dus als het ware het medium, het rizoom, vormen waarlangs de boodschappen van de Kenners zich kunnen verspreiden. De Verkopers zijn diegenen die een natuurlijke vorm van commercialiteit bezitten. En die in staat zijn om de oorspronkelijke boodschap zo voor het voetlicht te brengen, dat ze ons weten te overtuigen, ondanks dat we aanvankelijk erg twijfelen over datgene dat we te horen krijgen. Zij zijn degenen die de 'mondellinge epidemie' definitief in beweging brengen.

#### *De beklivende factor*

Wil een bepaalde vernieuwing echt aanslaan, dan is de aanwezigheid van Kenners, Verbinders en Verkopen een belangrijke voorwaarde. Maar niet de enige. Ook de *inhoud* van de boodschap moet 'beklijven'. Denk maar eens aan het effect van reclameboodschappen. Sommigen zeggen ons helemaal niets, zodat we *doorzappen*. Andere boodschappen spreken ons juist wel aan: 'Hé, moet je eens kijken!' zeggen we dan. En we schuiven de stoel wat dichterbij de tv. Wil een bepaalde vernieuwing dus aanslaan, dan zal deze dus een zekere *sex appeal* moeten hebben, die de mensen vastpakt en hen prikkelt om er meer van te weten te komen of om het er met elkaar over te hebben: de beklivende factor.

### *De kracht van de context*

Het al dan niet aanslaan van een vernieuwing is afhankelijk van de voorwaarden en omstandigheden die in verband staan met de tijdstippen en plaatsen waarop en waar die vernieuwingen zich voordoen. Illustratief hiervoor is de theorie van de kapotte ramen.<sup>10</sup> Misdaad is het resultaat van wanorde, zo stelt die theorie. Als bijvoorbeeld een kapotgeslagen raam van een telefooncel niet wordt gerepareerd, concluderen voorbijgangers al snel dat het kennelijk niet uitmaakt hoe de stadsomgeving eruit ziet. Binnen de kortste tijd gaan er meer en meer ramen aan diggelen. Door nu kapotte ramen direct te vervangen, graffiti te verwijderen, vuil regelmatig op te vegen et cetera wordt er een omslag in het collectieve gedrag en denken bewerkstelligd die aantoonbaar tot een veel ordelijker en schoner leefmilieu leidt. Een goedkoop en merkloos medicijn slaat totaal niet aan, totdat er opeens een bepaalde besmettelijke ziekte dreigt. Nieuwe religieuze ideeën en bewegingen komen als paddestoelen uit de grond als de economie gaat kwakkelen.

Om het ontstaansproces van nieuwe betekeniswolken en organisatieverandering te kunnen begrijpen, zou het wel eens interessant kunnen zijn om op zoek te gaan naar de Kenners, Verbinders en Verkopers. En waarom slaat een bepaald idee van een petrischaaltje juist wel aan en aan ander idee juist niet? Kan dat worden verklaard door de aanwezigheid van een beklivende factor? En onder welke contextuele condities gedijen vernieuwende ideeën goed? Mogelijk dus dat ook de kennis die beschikbaar is over het ontstaan van nieuwe modes bruikbare concepten kan aanleveren voor het ontstaan (en vergaan) van betekeniswolken in organisaties.

## **4 Cognitieve robotica**

Binnen het wetenschapsgebied van de *artificial intelligence* heeft zich een interessante paradigmaverschuiving voorgedaan die zich vooral in de robotica manifesteert.<sup>11</sup> In plaats van te proberen complex en intelligent gedrag van robots *top-down* te programmeren, begint men er meer en meer van overtuigd te raken dat complex gedrag voort moet komen uit een samenspel van actoren (*agents*; hier dus robots) die relatief eenvoudige instructies hebben en dus niet hard en *top-down* gecodeerd zijn. Hierbij is er sprake van *swarm intelligence*, de emergentie van intelligent gedrag in een groep actoren. Laat ik een voorbeeld van de toepassing van dit gedachtegoed geven in de ruimtevaart. Voor het exploreren van verre planeten heeft de NASA complexe robots ontwikkeld die men op die planeten laat landen (als het lukt) en die dan onderzoek kunnen doen naar grondsoorten, naar de minerale samenstelling van stenen, naar de chemische samenstelling van de

atmosfeer enzovoort. Het liefst wil men natuurlijk dat deze robots zo veel mogelijk functies kunnen uitoefenen. Maar het lijkt alsof hier al snel een soort natuurlijke grens wordt bereikt. Immers: naarmate de robots slimmer moeten worden, moeten ze meer computers aan boord hebben. En dat kan alleen als er steeds grotere accu's zijn ingebouwd. Maar door het grote gewicht aan accu's en andere energie-opwekkende apparatuur worden de robots steeds zwaarder, zodat ze steeds grotere motoren moeten hebben om zich te verplaatsen. Een ander probleem is dat de controle vanaf de aarde niet goed werkt. Het kan minuten duren voordat een commando van de aarde de robot heeft bereikt. Met als gevolg dat de robot allang in een ravijn is verdwenen voordat het reddende commando hem heeft bereikt. Ook zijn de robots, gegeven hun grote complexiteit, uitermate kwetsbaar en storingsgevoelig. Er hoeft maar iets te gebeuren en de robot valt uit (of om) en dan sta je als ruimteonderzoeker letterlijk met lege handen.

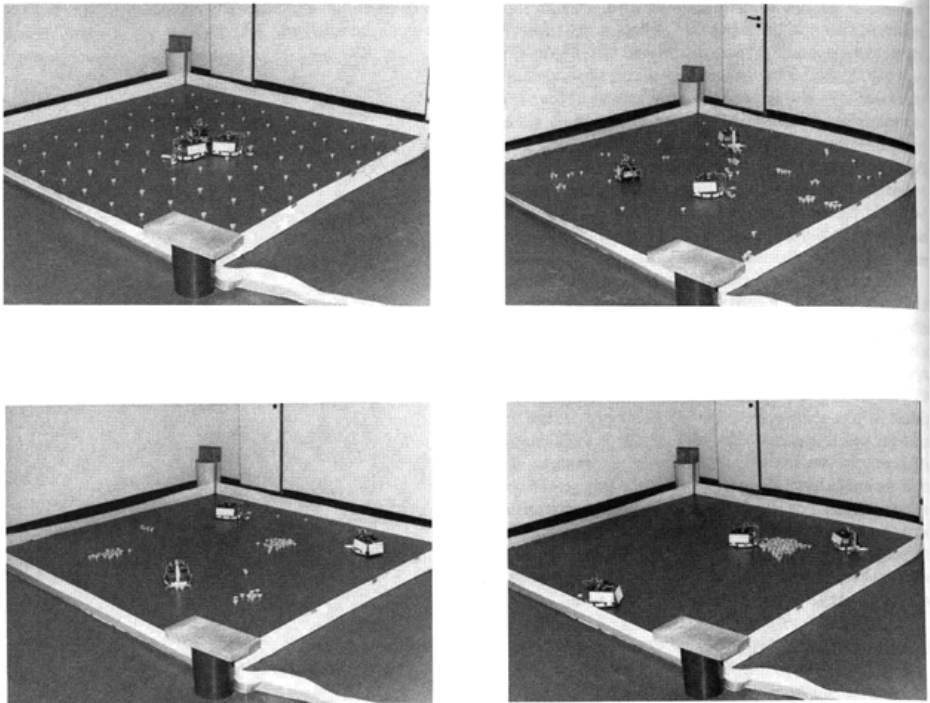
Steeds meer stemmen gaan er nu op om op geen complexe en peperdure robots meer te gebruiken, maar om in één keer een grote hoeveelheid 'domme' robotjes op een planeet te laten landen. Deze robotjes zijn in hoge mate zelf-organiserend en bepalen zelf wat ze doen, afhankelijk van de concrete omstandigheden waarmee ze geconfronteerd worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan eenvoudige robotjes in de vorm van spinnen, kleine wagentjes, rupsachtige robotjes, et cetera. Dergelijke robotjes zijn stukken goedkoper dan hun grote, complexe en zware broers. Daarom kun je er ook snel grote aantallen van produceren. Eenmaal op een planeet of maan aangeland maakt het niet uit als er een paar stilvallen of kwijtraken. Er zijn immers nog genoeg anderen die de speurtocht kunnen voortzeggen. Veel sneller dus, goedkoper, flexibeler en ... waarschijnlijk ook creatiever.<sup>12</sup>

Uitgangspunt bij deze nieuwe visie op ruimteonderzoek is dat eenvoudig gedrag van eenvoudige robotjes, meervoudig uitgevoerd tot collectieve intelligentie kan leiden. Daarbij richt het onderzoek zich vooral op de aard van de interacties tussen die robotjes. Immers, die robotjes zelf kunnen niet zo veel. Maar kennelijk stelt hun onderlinge interactie hen in staat om met z'n allen interessante en creatieve gedragspatronen te ontwikkelen. Om deze interacties te begrijpen is er zich een nieuw onderzoeksgebied aan het ontwikkelen, waarbij men het complexe gedrag van *social insects* als metafoor neemt voor artificiële intelligentie.<sup>13</sup> *Social insects* zijn insecten die in (zeer) grote groepen met elkaar samenleven. Denk daarbij aan bijen, mieren, termieten, wespen, et cetera. Dergelijke insecten zijn in staat om gezamenlijk zeer complexe gedragspatronen te ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is een mierenkolonie, waarbij één mier een nieuwe voedselbron vindt. Vervolgens gaat een groot deel van de andere mieren op die voedselbron af en neemt het voedsel mee terug. Is de voedselbron uitgeput, dan stopt dat collectieve gedrag en verplaatst men zich naar een ander voedingsgebied. Termieten staan bekend om de grote nesten die ze bouwen. Nesten met vele gangen, kleinere en grotere ruimtes, torens (die gebruikt worden als

luchtschachten), kinderkamers en zelfs begraafplaatsen. En wat te denken van de architectuur van bijenkorven. Daarbij blijkt dat de bijen de larven cirkelsgewijs sorteren op ouderdom. Dus in de binnencirkel bevinden zich de jongste larven, in de cirkel daaromheen de wat oudere larven en zo verder. Ook is ontdekt dat er bij identieke bijen toch allerlei werken en taakverdelingen ontstaan, die op de een of andere manier worden aangepast bij veranderende omstandigheden. Meestal kennen we deze verschijnselen wel.

Maar het wordt interessant als we beseffen dat deze complexe gedragspatronen niet ontstaan omdat er een *pacemaker*-insect is die de leiding heeft. Ook beschikken de insecten niet over Tom-Tom-routeplanners die hen in staat stellen hun voedingsbronnen te vinden. En ook zijn er geen bouwtekeningen waarop staat aangegeven waar de begraafplaatsen moeten komen en waar de kinderkamers geconstrueerd moeten worden. En toch gebeurt het allemaal. Steeds weer opnieuw, steeds weer leidend tot een vergelijkbaar patroon, maar ook steeds weer leidend tot unieke versies van die vergelijkbare patronen, aangepast aan de lokale omstandigheden.

Het onderzoek naar *swarm intelligence* van *social insects* houdt in dat men de complexe gedragingen van deze insecten zeer nauwkeurig bestudeert met het doel beslisregels, algoritmes te vinden die deze gedragingen verklaren. Wat men vervolgens doet, is deze beslisregels omzetten in software-instructies en vervolgens *in silico*-simulaties uitvoert. Daarbij kijkt men natuurlijk of de X-jes op het scherm (symbool voor de insecten) in staat zijn de patronen te genereren die hun echte neven en nichten in de werkelijkheid dag in dag uit voortbrengen. Is dat eenmaal gelukt, dan programmeert men flinke aantallen eenvoudige robots met deze instructies en kijkt men of de robots in de materiële werkelijkheid daadwerkelijk in staat zijn om de gewenste patronen te laten ontstaan. Zo kan bijvoorbeeld het sorteren van larven naar jong, jonger en piepjong gesimuleerd worden door een verzameling robots in een arena los te laten waar drie verschillende kleuren frisbees liggen. Deze moeten de robots dan op de een of andere manier op kleur sorteren.



Figuur 17 Eenvoudige robots voeren een sorteertaak uit

Bron: <http://www2.isye.gatech.edu/~carl/selforg/lecture11stigmergyothers.htm>

Wat is nu de waarde van dit alles voor het begrijpen van organisatieverandering? Duidelijk mag zijn dat er theoretische overeenkomsten zijn tussen de principes van het *bottom-up* organiseren van robots en het *bottom-up* ontstaan van collectieve betekeniswolken in organisaties. In beide gevallen is er sprake van micro-gedragingen die geïnformeerd worden door de lokale realiteit. Zo is er bij die frisbee-sorteeropdracht geen enkele robot die eens even op de rand van de arena gaat staan om situatie te overzien. En in beide gevallen ontstaan er uit de lokale interactie tussen lokale actoren op collectief niveau intelligente patronen. Wat ik nu wil doen, is een aantal concepten introduceren die in de cognitieve robotica worden gebruikt om complexe gedragingen van *social insects* te beschrijven en te analyseren. Mogelijk dat deze concepten ook bruikbaar zijn voor het beter doorzien van het verloop van de betekeniscreërende processen in organisaties.

– Stigmergie (Grieks: *stigma*: steek en *ergon*: werk).<sup>14</sup>

Virtuele indirecte beïnvloeding; beïnvloeding door de omgeving. Sociale insecten zijn in staat om elkaars gedrag te beïnvloeden zonder dat ze daarbij fysiek aanwezig zijn. Hierbij is er geen sprake van telepathie, maar van het veranderen van de fysieke omgeving. Insect 1 komt ergens en vindt bijvoorbeeld iets eetbaars (bij toeval, dus; niet omdat zij daar naar op zoek was of er een plan voor had om dat te ontdekken). Vervolgens brengt dit insect een kleine verandering aan in die omgeving door er een klein druppeltje geurstof op te laten vallen (pheromonen). Wanneer een ander insect (2) nu enige tijd later daar toevallig in de buurt komt, dan wordt zij door dat druppeltje geurstof aangetrokken en zal zij reageren om de door insect 1 *veranderde* omgeving. Ze neemt een beetje van het voedsel mee terug naar het nest, maar laat, voordat ze weggaat, opnieuw een druppeltje geurstof vallen. De kans dat insect 3 nu ook op de voedselbron wordt aangetrokken neemt dus toe. Zeker nadat insect 3 tot en met 100.000 er allemaal even langs zijn geweest, een hap hebben genomen en een druppeltje geurstof hebben laten vallen. Op deze wijze stellen de insecten middels stigmergie globale informatie (informatie die van belang is voor heel het systeem) lokaal beschikbaar. Hierdoor hoeven individuele insecten alleen maar aandacht te besteden aan datgene dat zich direct om hem heen in het hier-en-nu gebeurt om ook op de hoogte te blijven van datgene dat zich op non-lokaal niveau afspeelt. Wat zou stigmergie nu kunnen betekenen in een organisationele context? Pheromonen, de grondstof voor stigmergie, worden beschouwd als *memories of good solutions*.<sup>15</sup> Zouden verhalen die mensen elkaar vertellen een dergelijke functie kunnen hebben? Of bepaalde symbolen van vroegere acties, successen of mislukkingen? Ook associeer ik het begrip 'stigmergie' met een fenomeen dat ik regelmatig tegenkom bij interorganisatiele verandertrajecten. Wat daarbij gebeurt, is dat men – vooral binnen de publieke discours – op gezette tijden tot herdefinities komt van waar het verandertraject in essentie over gaat. Deze herdefinities verspreiden zich razendsnel bij al de betrokkenen en leiden tot een nieuwe energie-impuls en tot nieuwe configuraties van acties. Indirecte veranderingen dus, die een grote, maar tijdelijke, invloed hebben op het collectieve gedrag.

– Gedistribueerde waarneming en gedistribueerde coördinatie.

Elk insect loopt rond en is zo in contact met de lokale omgeving. Valt een insect iets op, dan reageert het daarop en communiceert dit (bijvoorbeeld middels stigmergetische processen) naar de rest van de kolonie. Daardoor kunnen groepen sociale insecten uitermate flexibel reageren op (lokale) omgevingsverstoringen. Niet omdat men dus een gedeelde strategie heeft waarbij alle neuzen dezelfde kant opstaan, maar juist omdat men die strategie *niet* heeft en de neuzen allerlei verschillende kanten opstaan. De strategie is er hooguit 'achteraf in te naaien'<sup>16</sup>, waarbij de onderzoeker van de kolonie zegt: 'ze zijn daar en daar voedsel gaan verzamelen.' Maar het streven om ergens voedsel te gaan verzamelen is nooit de

motor geweest voor het collectieve gedrag! Zijn het niet de petrischaaltjes bij uitstek die in contact staan met de 'echte' werkelijkheid (in plaats van de bedachte werkelijkheid)<sup>17</sup>? En zouden die petrischaaltjes dus niet te beschouwen zijn als de vernieuwingsmotortjes voor de organisatie?

– Dynamische zelfreparatie en *graceful degradation*.<sup>18</sup>

Door middel van de gedistribueerde waarneming en de stigmergetische beïnvloedingsprocessen zijn sociale insecten in staat om goed om te gaan met verstoringen. Hierbij kunnen ze middels positieve feedbackprocessen bepaalde collectieve gedragspatronen opbouwen (zoals de hierboven beschreven *feeding frenzy*). Maar ook kan men daar weer mee ophouden als bijvoorbeeld het voedsel op is. In dat geval laten de insecten eenvoudigweg geen druppeltjes met geurstof achter. Er komen dus geen nieuwe gedragsverlokkers meer bij en de bestaande druppeltjes verdampen op den duur. Door deze negatieve feedback wordt het collectieve gedragspatroon afgedempt en stopt het op den duur. Vertaald naar betekeniswolken zouden we ons af kunnen vragen welke mechanismen er toe bijdragen dat betekeniswolken in omvang afnemen en op den duur verdwijnen. *Un- en relearning* heet dat in de literatuur over organisatieleren.<sup>19</sup> Hoe gaan dat soort processen? Zijn daar dezelfde mechanismen en dynamieken van toepassing die leiden tot het *ontstaan* van collectieve betekeniswolken?

– Fase-overgangen.

Ook uit het analyseren van complexe gedragspatronen van sociale insecten komt naar voren dat er zich bij het ontstaan van complexe collectieve gedragingen faseovergangen voordoen. In eerste instantie lopen er maar een paar losse insecten naar de door pheromonen gemarkeerde voedselplek. Aanvankelijk neemt hun aantal heel geleidelijk en lineair toe. Maar voorbij een gegeven aantal insecten lijkt zich een soort gedragsexplosie voor te doen, waarbij men massaal op de voedselbron afkomt.

– Hysteresis (*path-dependence*).

Het functioneren van collectieven van sociale insecten is niet goed te begrijpen door alleen de huidige staat van de groep insecten te bestuderen. Hoe een mierenest er uitziet kan niet alleen worden afgeleid uit het aantal mieren waaruit de kolonie bestaat. Om de kenmerken van het nest te kunnen doorgronden is het ook nodig om informatie te hebben over de geschiedenis van de kolonie; de specifieke voorvallen die er zich hebben voorgedaan, et cetera. Immers, elke actie die de mieren ondernemen is gebaseerd op de concrete omgeving die ze even daarvoor aantreffen. Vervolgens leidt die actie weer tot een kleine verandering van die omgeving, die op zijn beurt weer informatief is voor de gedragspatronen die daar weer op volgen. Hoe zou dit zitten met de betekeniswolken die in organisaties rondzweven?



Is het afnemen van een enquête over ‘weerstand tegen verandering’ voldoende om te begrijpen wat er wat dit betreft aan de hand is? Of zou je na moeten gaan welke ervaringen men in het verleden met organisatieveranderingen heeft gehad? En welke voorvallen zich hebben voorgedaan op het grensvlak van de publieke en de subpublieke discours? Om maar eens een paar voorbeelden te noemen. In de cognitieve robotica wordt in dit verband wel het begrip ‘*subsumption architecture*’ gehanteerd. Dit begrip houdt (vrij vertaald) in dat collectieve gedragspatronen (*architectures*) niet het resultaat zijn van vooraf gemaakte ontwerpen en plannings die daarna uitgevoerd worden, maar het resultaat zijn van een groot aantal in de tijd geordende subgedragingen, waarbij elke combinatie met subgedragingen weer een input is voor de volgende ronde met nieuwe subgedragingen. Zijn collectieve betekeniswolken in organisaties het resultaat van geplande veranderinterventies (de linker bovenhoek van mijn veranderkwadrant, zie figuur 6), van buitenkanten of juist van zeer vele microgedragingen die op den duur leiden tot de emergentie van collectieve betekeniswolken?

– *Logical depth.*

Het concept *logical depth* refereert aan de tijd die het duurt voordat een systeem (min of meer) coherente patronen genereert. Daarbij wordt er doorgaans van uitgegaan dat complexe emergente patronen een langere tijd nodig hebben dan hele simpele en eenzijdige patronen. Vertaald naar de organisatieveranderingscontext werpt het concept *logical depth* een licht op het belang van de duur van de ontstaansgeschiedenis van collectieve betekenispatronen. Zoals ik eerder heb aangetoond<sup>20</sup> is de tijdsperiode die een groep nodig heeft om tot gedeelde betekenisgevingen te komen vaak een belangrijke indicator voor de complexiteit, variëteit en ‘rijkheid’ van die gedeelde betekenisgevingen. Zou een dergelijk mechanisme ook optreden bij collectieve betekeniswolken in organisaties? Stel, er vindt bijvoorbeeld een omslag in het denken over een veradertraject plaats (nadat oude betekeniswolken zijn gedestabiliseerd en er zich een dissipatieve fase heeft voorgedaan)<sup>21</sup>. Zou deze omslag, deze *long jump*,<sup>22</sup> in eerste instantie een geringe *logical depth* kunnen hebben die zich daarna verder uitdiept? Anders gezegd: nieuwe collectieve betekeniswolken ontstaan als resultante van een exploratiefase, terwijl deze betekeniswolken verder genuanceerd en uitgediept worden in een daarop volgende exploitatiefase.

Ook in het nieuwe wetenschapsgebied van de (cognitieve) robotica zie ik dus een aantal veelbelovende concepten, die mogelijk tot nieuwe inzichten in organisatieverandering zouden kunnen leiden.

## 5 Speltheorie

De speltheorie bestudeert situaties waarin een 'speler' bij zijn handelen rekening houdt met de acties en reacties van andere spelers. Bijvoorbeeld: men let bij het aanschaffen van een bepaald product niet alleen op de prijs van dat product, maar ook op de reacties die vrienden en kennissen zouden geven als men dat product zou kopen. Veel speltheoretische studies zijn gericht op conflict- en oorlogssituaties, waarbij de betrokken partijen hun strategieën afstemmen op geanticiperde reacties van hun tegenstanders. Een van de bekendste concepten uit de speltheorie is het zogenoemde 'dilemma van de gevangenen' (*prisoners' dilemma*). Twee vermoedelijke daders van een misdrijf zitten apart in een cel. Of ze bij de verhoren zullen bekennen hangt af van hun inschattingen of de andere gevangene zal bekennen of juist de schuld af zal schuiven.

Eind vorig jaar stond er een interessant artikel in de krant met de titel 'Als iedereen denkt dat iedereen het denkt, gebeurt het.'<sup>23</sup> In het artikel wordt ingegaan op de grootschalige rellen in de Franse voorsteden, waarbij vele duizenden auto's in brand werden gestoken en tal van andere vernielingen werden aangericht. Een uiting van jarenlange onvrede van kansarme jongeren. Maar de vraag is waarom die onvrede zich juist toen, in het najaar van 2005, manifesteerde en bijvoorbeeld niet een half jaar eerder of later. In het artikel beschrijft Schipper hoe speltheoretici bezig zijn om dit soort verschijnselen vanuit de speltheoretische invalshoek te doorgronden. Daarbij wordt aangenomen dat de individuele opbrengsten, risico's en kosten van het deelnemen aan rellen mede afhangt van de beslissingen die andere individuen nemen. Zo kan de opbrengst voor reltrappende jongeren zijn dat hun onvrede nu eindelijk eens gehoord wordt en dat er nu eindelijk eens iets aan gedaan gaat worden. Maar ook het toegeven aan sociale druk en de *kick* van het meedoen aan rellen, zijn mogelijke motivatoren. Kosten en risico's zijn er natuurlijk ook: zelf gewond raken, gearresteerd worden, een strafblad krijgen, et cetera. De keuze om wel of niet aan de rellen mee te gaan doen, hangt sterk samen met de onderlinge afhankelijkheid. Als er bijvoorbeeld maar een handjevol kompanen komt opdagen, dan valt de kosten-baten-berekening nadelig uit. Er moeten dus genoeg medestanders op het zelfde moment op dezelfde plaats zijn om samen sterker te zijn dan de politie.<sup>24</sup> Van te voren weten de potentiële relschoppers niet of het gaat lukken. Ze moeten er dus in geloven dat er genoeg anderen in geloven dat meedoen positief uitpakt. Als er inderdaad 'iedereen denkt dat iedereen het denkt' dan kan er schijnbaar vanuit het niets een omslagpunt komen waarbij de rellen als een vloedgolf over het land trekken. Een dergelijk omslagpunt kan tot stand worden gebracht door een duidelijk teken, waarvan de meerderheid van de potentiële relschoppers denkt dat ook al de anderen dit als startschot zullen ervaren. In principe kan zo'n teken van alles zijn. Een bepaald nieuwsbericht, een voorval dat sterk illustratief is voor de nadelige situatie waarin de jongeren zich bevinden, een opmerking van een politicus, et cetera. In dit geval was het

de elektrocutie van twee jongetjes in een elektriciteitskast nadat ze (al dan niet) door de politie werden achtervolgd. Ook kan een dergelijk teken kunstmatig worden gecreëerd door kleine groepjes provocateurs die heel bewust proberen een katalyserend voorval te enceneren, waardoor de bal aan het rollen wordt gebracht.

Speltheoretici proberen met behulp van hun modellen te berekenen welke kansen er op het ontstaan van rellen zijn. En wat bijvoorbeeld de effecten van een avondklok zullen zijn, van snelrecht, tijdelijke (preventieve) opsluiting, et cetera. Enkele interessante concepten die zij daarbij gebruiken zijn *generic agents* (actoren in een systeem die door hun gedragingen reacties bij anderen *triggeren*), omslagpunten, tekens en provocateurs. Vertaald naar organisatieverandering en het ontstaan van (nieuwe) betekeniswolken zouden we de term *generic agents* bijvoorbeeld van toepassing kunnen laten zijn op de door mij gedefinieerde petrischaaltjes. Welke schaaltes zijn bijvoorbeeld *generic* en welke niet? En welke rol heeft het fenomeen 'als iedereen denkt dat iedereen het denkt' op het ontstaan en bestaan van betekeniswolken? En zouden betekeniswolken bijvoorbeeld latent en overal lokaal aanwezig kunnen zijn in een soort *status nascendi*-toestand? Een toestand die opeens kan omslaan richting een collectieve betekeniswolk als gevolg van een katalyserende gebeurtenis? De latente onderstroom wordt dan dus opeens een manifeste bovenstroom.

## 6 Marketing adoptietheorie

Tot nu toe heb ik vooral aandacht besteed aan theoretische invalshoeken die de 'besmettingsprocessen' die ten grondslag liggen aan het tot stand komen en veranderen van collectieve betekeniswolken, nader zouden kunnen verklaren. Het wetenschapsgebied van de marketing omvat mijns inziens een interessant onderdeel, waarbij wordt ingegaan op de segmentering van mensen die besluiten tot het aankopen van een bepaald nieuw product of dienst. Dit onderdeel betreft de zogeheten adoptie-categorisering. Hierbij gaat het om het segmenteren van consumenten naar het tijdstip waarop zij tot de adoptie van een nieuw product of dienst overgaan. De volgende vijf adoptie-categorieën worden onderscheiden:

### 1 *Innovators*

De eerste 2 à 3% van de mensen die een nieuw product meteen kopen zodra het op de markt is. Vaak zijn dit de mensen die het product vanuit een technisch-inhoudelijke interesse aanschaffen, bij wijze van spreken nog voordat het product de fabriek heeft verlaten.

### 2 *Early adopters*

De volgende 13-14% van de mensen die het product adopteren. Zij doen dit vanuit een soort ondernemende, experimenterende, kosmopolitische levensinstelling, waarbij ze graag

nieuwe concepten willen uitproberen. Het motief is hier dus vooral opwinding, de *kick* van het de eerste zijn, et cetera.

### 3 *Early majority*

De volgende 35% van de consumenten zijn, samen met de *early adopters* te beschouwen als de opinieleiders. Hun motief is het gerespecteerd en gekend worden als mensen die voorop lopen met nieuwe ideeën. Ze zijn er trots op dat ze vernieuwingen eerder adopteren dan de meeste anderen. Maar in tegenstelling tot de *early adopters* gaat het de *early majority* er vooral om om als degelijk en betrouwbaar over te komen. De voorlopers dus, die een doortimmerd advies kunnen geven over de vernieuwingen die gaande zijn.

### 4 *Late majority*

De volgende 35% van de consumentenpopulatie is de groep van de *late majority*. Hierbij is scepsis het dominante motief. Dit zijn de mensen die in eerste instantie afwachten om te zien of het wat wordt. Ze schaffen het product pas aan als het feit dat veel anderen het product reeds gekocht hebben hun aankoop legitimeert.

### 5 *Laggards*

Hun dominante waarde is traditie. Ze wantrouwen elke verandering en vernieuwing en ze adopteren een innovatie alleen als die beschouwd kan worden als een uiting van de traditie zelf.

Als we nu eens zouden kijken naar de het ontwikkelingspad van collectieve betekeniswolken, zouden deze adoptie categorieën dan ook toepasbaar zijn? Stel dat er een grote reorganisatie in een bedrijf wordt aangekondigd. Zouden er dan innovatoren te identificeren zijn (of innovatieve petrischaaltjes) die het idee onmiddellijk overnemen en in de praktijk brengen? En wie (of welke petrischaaltjes) zullen daarna als *early adopters* de nieuwe organisatiestructuur implementeren? En welke invloed hebben de *early adopters* samen met de *early majority* op de *late majority*? Interessant is dat uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het niet zo is dat dezelfde personen voor alle producten tot dezelfde adoptie-categorieën behoren. Dus het is, vertaald naar organisaties, in principe niet zo dat petrischaaltje X bij elke organisatieverandering voorop loopt. Het blijkt van de inhoud van de onderwerpen die aan de orde zijn af te hangen of bepaalde mensen zich ontpoppen als *innovators*, *early adopters* of bijvoorbeeld juist als *laggards*. Zou dit kunnen betekenen dat er in organisaties verschillende 'weersystemen' aanwezig zijn, afhankelijk van de thematieken die aan de orde zijn?

## 7 Conclusies

Tot zover een overzicht van een aantal veelbelovende wetenschappelijke invalshoeken en concepten die mogelijk bruikbaar zijn voor het analyseren en begrijpen van organisatieverandering. Ik heb me daarbij vooral gericht op die invalshoeken en concepten die in potentie als aggregatietheorie hun waarde zouden kunnen bewijzen. Het zijn een aantal *vista's*; een aantal doorkijkjes, die elk vanuit een eigen optiek en met een eigen taal behulpzaam zouden kunnen zijn bij het ontwaren van nieuwe aspecten van processen van organisatieverandering. Opnieuw wil ik wijzen op de eventuele gevaren die op de loer zouden kunnen liggen bij het direct overplanten van concepten vanuit het ene wetenschapsgebied naar het andere. Toch denk ik dat de concepten die ik hierboven heb aangedragen, in potentie veel verklarende kracht zouden kunnen hebben. Ze helpen mijns inziens ook om onze blik, onze *frames* waarmee we naar het complexe verschijnsel van organisatieverandering kijken, te compliceren (zie hoofdstuk 1). Ik hoop dat het in die zin al enigszins is gaan stormen en jeuken in uw hoofd als u aan organisatieverandering denkt. In het laatste, afsluitende hoofdstuk ga ik in op de research-agenda. Hoe moeten we nu onderzoek doen over organisatieverandering? En wat moeten we dan gaan onderzoeken?

## Noten

- 1 Grabowski en Kosinski, 2004.
- 2 Bijvoorbeeld Sayers en Angulo, 2005, Saramäki en Kaski, 2005.
- 3 Bijvoorbeeld Ohkusa, Taniguchi en Okubo, 2005.
- 4 Bijvoorbeeld Hufhagel, Brockman en Geisel, 2004.
- 5 2001.
- 6 Saramäki en Kaski, 2005.
- 7 Johnson, 2001.
- 8 Czarniawska en Sevón, 1996.
- 9 2001.
- 10 Wilson en Kelling in Gladwell, 2001.
- 11 Horst, z.j.
- 12 Afgeleid van Kelly, 1994.
- 13 Zie bijvoorbeeld Bonabeau, Dorigo en Théraulaz, 1999 en Bonabeau en Théraulaz, 2000.
- 14 Onderstaande concepten zijn afgeleid uit Bonabeau, Dorigo en Theraulaz, 1999.
- 15 Idem.
- 16 Jaap Peters, persoonlijke mededeling.
- 17 Van Dinten, 2002.
- 18 Horst, z.j.
- 19 Voor een beschrijving: zie Homan, 2005.
- 20 Homan, 2001.
- 21 Zie Homan, 2005.
- 22 Idem.
- 23 Schipper, 2005.
- 24 Idem.

# Research-agenda voor de binnenkant van organisatieverandering

## 1 Inleiding

Nu ik in de vorige hoofdstukken mijn ideeën over de binnenkant van organisatieverandering uiteen heb gezet, wil ik in dit afsluitende hoofdstuk enkele aanzetten doen voor onderzoek hierover. Zoals ik in hoofdstuk 3 heb aangegeven, wordt er vanuit de verschillende deeldisciplines expliciet opgeroepen om nader (empirisch) onderzoek te verrichten naar de praktische bruikbaarheid en analytische validiteit van de gehanteerde concepten en theorieën. In mijn eigen visie op de binnenkant van organisatieverandering worden diverse van deze deeldisciplines met elkaar verbonden, waarbij elke deeldiscipline conceptuele bijdragen levert aan een of meer facetten (lagen) van mijn model (zie figuur 9). Dit betekent dus dat er ook empirisch onderzoek nodig is op die terreinen waar de deeldisciplines elkaar in mijn model ontmoeten. Tegelijkertijd hoop ik de aannemelijkheid van mijn model over organisatieverandering te hebben aangetoond door te wijzen op tal van theoretische en empirische onderzoekspublicaties waarin vele aspecten van mijn visie worden gevalideerd. Met andere woorden: het model over organisatieverandering is mijns inziens gebouwd op een redelijk solide ondergrond, waarbij er op diverse plaatsen stevige bouwstenen zijn gebruikt om het theoretische bouwwerk op te trekken. Ook mijn eigen praktijkervaringen met deze visie en de reacties die managers, medewerkers en organisatieadviseurs er op geven, wijzen op een grote mate van herkenbaarheid en praktische bruikbaarheid. Maar de noodzaak om empirisch onderzoek te doen teneinde het model verder te versterken en te 'onderbouwen', is er daardoor niet minder om. Voorts zal er ook theoretisch-conceptueel onderzoek nodig zijn met betrekking tot bruikbaarheid van de 'nieuwe' wetenschappelijke disciplines en concepten daaruit die ik in hoofdstuk 5 heb opgetekend.

In dit hoofdstuk bespreek ik achtereenvolgens mijn research-agenda, evalueer ik het type onderzoek dat hiervoor nodig is en ga ik in op een aantal potentieel bruikbare methoden die hierbij kunnen worden toegepast. Als laatste formuleer ik enkele specificaties voor het ontwerp van een concrete onderzoeksmethodologie voor de binnenkant van organisatieverandering.

## 2 Research-agenda

De kern van het onderzoek dat ik wil gaan uitvoeren, betreft het nader in kaart brengen van de dynamieken van organisatieverandering. Enerzijds betekent dit een verdere uitwerking

en verfijning van de concepten en modellen zoals ik die in de voorafgaande hoofdstukken heb aangereikt. Ook deze oratie is immers hooguit een *snapshot* van mijn denken tot op heden. Een *snapshot* waarin vermoedelijk nog tal van open einden en onduidelijkheden te signaleren zijn. De door mij aangedragen concepten en modellen zouden bij nader theoretisch en empirisch onderzoek als *sensitizing concepts* kunnen fungeren voor het ontwikkelen van onderzoeksopzetten, werkhypotheses en dergelijke. Een tweede focus van onderzoek betreft de effectiviteit van specifieke veranderaanpakken (-methoden, -technieken en -interventies), zoals die op dit moment in de verandermarkt rondzweven. Empirisch onderzocht zou kunnen worden wat de feitelijke *impact* van dergelijke veranderaanpakken is op de binnenkant van organisatieverandering. Brengen deze veranderaanpakken bijvoorbeeld in voldoende mate een *transitional space* tot stand waarbinnen de organisatieverandering zich als een spontaan proces kan ontplooiën? Om dit type onderzoek uit te kunnen voeren, zullen de onderstaande drie stappen gerealiseerd moeten worden.

## 2.1 *Eerste stap: meetinstrumenten ontwikkelen*

De eerste stap betreft het ontwikkelen van onderzoeksinstrumenten en -methoden. Verderop in dit hoofdstuk ga ik in op de wetenschappelijke dilemma's die daarbij een rol spelen en de technieken die daarbij gebruikt zouden kunnen worden. Wat er bij het onderzoek naar de binnenkant van organisatieverandering in beeld gebracht zou moeten worden, is:

- Lokale betekenisgevingen in petrischaaltjes.
- De *social fabric* van deze petrischaaltjes (wie zijn er leden van?, hoe werkt 'lidmaatschap' van een petrischaaltje?).
- De interne dynamieken die gepaard gaan met betekenisvormende processen binnen petrischaaltjes.<sup>1</sup>
- De *social fabric* die breder in organisaties aanwezig is.
- De inhoud en vorm van de collectieve betekeniswolken die in organisaties rondrijven.
- De manier waarop er vanuit het microniveau op petrischaaltjesniveau macrostructuren (collectieve betekeniswolken) ontstaan.
- De manier waarop macro (de collectieve betekeniswolken) micro (de zingeving in petrischaaltjes) beïnvloedt.

Om dit te kunnen doen is het noodzakelijk dat er een valide meetinstrumentarium beschikbaar is om de betekenisconstructies binnen petrischaaltjes en wolken en de dynamieken van betekenisgevende processen te kunnen registreren. De eerste stap in de onderzoeksagenda betreft daarom het ontwikkelen en valideren van deze meetinstrumenten.



## 2.2 *Tweede stap: organisational time laps photography*

De tweede stap gaat over het toepassen van deze meetinstrumenten in *real live* organisatiele settings. Uitgangspunt daarbij is dat er in die organisaties sprake is van grotere of kleinere verandertrajecten die van concrete invloed zijn op de werkzaamheden van managers en medewerkers. Het meten houdt dan in dat de meetinstrumenten (voor betekenisconstructies en *social fabrics*) bij een zo breed mogelijke populatie van medewerkers en leidinggevenden van de betreffende organisatie worden afgenomen. Deze meetprocedure zal dan op verschillende tijdstippen worden herhaald, zodat er een soort bewegend beeld (zoals bij *time laps photography*) ontstaat van de lokale en collectieve betekenisgevingen in de organisatie. Dit impliceert dat mijn voorkeur uitgaat naar longitudinaal onderzoek. Dit, in tegenstelling tot veel cognitieve studies die *structural snapshots* van de organisatie nemen, waarbij de temporale dimensie van veranderende interpretaties uit het oog wordt verloren.<sup>2</sup> Gegeven dat de historische dimensie van betekenisgevende processen een belangrijke verklarende factor is, ontkomen we er mijns inziens niet aan om longitudinale studies te gaan ondernemen.<sup>3</sup>

Op basis van het doen van dit soort longitudinale onderzoeken kan worden vastgesteld of het meetinstrumentarium valide en relevante data genereert, met behulp waarvan het inzicht in organisatieveranderingsprocessen kan worden vergroot.

## 2.3 *Derde stap: de binnenkant en de buitenkant met elkaar in verbinding brengen*

Met behulp van de hierboven genoemde *time laps photography* kunnen we nu concrete organisatieverandertrajecten gaan evalueren. Dit evalueren houdt in dat er na wordt gegaan onder invloed van welke factoren lokale en collectieve betekenispatronen in beweging komen of juist *niet* in beweging komen. De impliciete veronderstelling bij al de interventies die in het kader van verandertrajecten worden ondernomen, is namelijk dat die buitenkantinterventies leiden tot veranderingen in de binnenkant en dus in de betekenisgeving van diegenen die bij die verandering betrokken zijn. De hamvraag is dan natuurlijk of dat ook werkelijk zo is. In mijn vooronderzoek voor deze oratie ben ik in dit verband bijvoorbeeld enkele publicaties tegengekomen waaruit blijkt dat veranderingen in betekeniswolken tot stand komen door factoren die in principe niets met de formele verandertrajecten te maken hebben. Dit geeft toch te denken ... Dus lijkt het een relevante vraag in hoeverre veelgebruikte verandermethodieken (zoals BPR, *Total Quality Management*, et cetera) daadwerkelijk leiden tot het type wolkenverandering dat nodig is om de geplande doelstellingen van die veranderprojecten te realiseren.

Door de *organisational time laps photography*-aanpak bij verschillende organisaties toe te passen, waar er ook verschillende soorten verandertrajecten gaande zijn (top-down,

bottom-up, directieve veranderstrategie, educatieve veranderstrategie, et cetera) kan de daadwerkelijke *impact* die die verandertrajecten op de binnenkant van de organisatie(verandering) hebben, in kaart worden gebracht. En dit biedt op zijn beurt weer de mogelijkheid om de daadwerkelijke effectiviteit (*impact*) van die verschillende soorten verandertrajecten concreet met elkaar te vergelijken.

Interessante kandidaten om dit type onderzoek bij te gaan doen zijn organisatie-veranderaanpakken waarbij er (impliciet of expliciet) al rekening wordt gehouden met de zelf-organiserende kant van veranderen en waarbij het aanbrengen van een vrije ruimte waarbinnen de binnenkant van organisatieverandering zich kan ontplooiën, een onderdeel van de interventieportfolio is. Voorbeelden hiervan zijn de zogenoemde  *pacing*-benadering van Abrahamson en de *creative evolution*-benadering van Bergson.<sup>4</sup> Ook het werk van Peters, waarbij er bij verandertrajecten expliciet wordt gewerkt met subtiele interventies om 'de stichting' (de onderstromen in organisaties) te faciliteren, lijkt interessante aangrijpingspunten te bieden voor deze onderzoeksvorm.<sup>5</sup>

In het verlengde van het volgen van verandertrajecten middels *organisational time laps photography* ligt de vraag naar de *functie* hiervan. Vanuit een wetenschappelijke onderzoeksoptiek is het natuurlijk interessant om de feitelijke *impact* van formele verandertrajecten in kaart te kunnen brengen. Op dit terrein is er mijns inziens nog veel nuttig onderzoekswerk te verrichten.

Daarnaast zou het zeker gezien de sociaal-constructionistische en complexiteitstheoretische optiek die ik heb gekozen, zeer interessant kunnen zijn als we het registreren van de binnenkant zouden gebruiken als een feedback-instrument, waarbij de informele zelforganiserende binnenkant in verbinding wordt gebracht met de planmatige formele buitenkant. Zo beschouwd wordt het meten dan een onderdeel van de interventieportfolio, hetgeen er toe kan bijdragen dat het verandertraject zo goed en zo faciliterend mogelijk aansluit op de ontwikkelingen die plaatsvinden in de schaduwsystemen van de organisatie. Waar je dan op uitkomt, is de veranderaanpak van 'onderzoekend veranderen en veranderend onderzoeken'<sup>6</sup> zoals we die ook centraal stellen bij de master of science-opleiding Implementation and Change van de Open Universiteit.

### 3 Wat voor type onderzoek is hiervoor nodig?

Gechargeerd gesteld, richt zich het klassieke positivistische, empirische onderzoek op het ontwikkelen van causale modellen, waarin variabelen worden gedefinieerd die andere variabelen beïnvloeden. Gegeven de inhoudelijke theoretische oriëntatie die ik in de voorafgaande hoofdstukken heb geschetst, loop ik tegen een aantal methodologische

problemen aan als ik sec zou uitgaan van deze positivistische research-opvatting. Dit zijn:

- Het gaat er mij niet alleen om, om patronen te classificeren, maar juist ook om te onderzoeken hoe die patronen *ontstaan*.<sup>7</sup> Causale modellen lijken mij dan een te eenzijdige en statische 'taalvorm' om dergelijke dynamieken weer te geven en de complexiteit ervan te kunnen vangen. Gegeven dat ik het noodzakelijk acht om de gehanteerde wetenschappelijke taalvormen juist te compliceren, denk ik dat het van belang is om onderzoeksbevindingen ook op andere manieren te representeren. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van concepten uit verschillende wetenschapstheoretische invalshoeken. In deze oratie heb ik hiertoe een aantal aanzetten gegeven.
- Wanneer ik ervanuit ga dat organisaties kenmerken hebben van non-lineair functionerende systemen, dan zijn die niet te reduceren tot sets met causale variabelen en een zekere *error term*.<sup>8</sup> In veel gevallen zou het nou net juist die *error term* kunnen zijn, die kleine lokale variaties die tot massale verschuivingen in de collectieve betekenisgeving kunnen leiden. De non-lineariteit van de processen waar ik het over wil hebben maakt het bovendien per definitie lastig om met causale modellen te werken. Immers als een systeem zich in een ver-uit-evenwichtsstadium bevindt, kan een verandering in één variabele tot een heel scala van gevolgen leiden bij een veelheid van andere variabelen. De *Power Law* hier toepassend kun je in dit geval hooguit zeggen welke soorten gevolgen een verandering van een variabele zou kunnen hebben, maar nooit met zekerheid aangeven wanneer welke gevolgen zullen optreden.
- Het uitgangspunt dat er bij complexe (betekenis)systemen sprake is van non-lineaire relaties en interacties tussen variabelen, maakt de kans op het zich herhaaldelijk voordoen van hetzelfde verschijnsel zeer klein. Als er in een organisatie al dergelijke stabiele relaties worden aangetroffen, dan dient terdege te worden nagegaan of deze mogelijk samenhangen met een bepaalde (bijna-stabiele) systeemtoestand van de betreffende organisatie. Andersom maakt het uitgangspunt dat er sprake kan zijn van ver-uit-evenwichtstadia de kans dat een verschijnsel zich duurzaam zal voordoen relatief klein. Immers, zelfs de geringste verstoring van de initiële condities kan theoretisch gesproken al leiden tot een fundamentele heroriëntatie.
- In het verlengde van het vorige punt, kan worden gesteld dat er bij causale onderzoeksmodellen doorgaans gewerkt wordt met en gestreefd wordt naar gefixeerde verzamelingen variabelen die gefixeerde relatiepatronen met elkaar hebben. De toepassing van de complexiteitstheorie strookt niet met dit streven. Elke configuratie van variabelen en de relaties daartussen op tijdstip 1 zijn immers een uitgangskonditie voor tijdstip 2. En die weer voor T3, die weer voor T4, en zo verder. Dit impliceert dat er per generatie steeds een andere verzameling met variabelen op de voorgrond kan staan, die bovendien ook steeds andere relatiepatronen met elkaar kunnen ontwikkelen. Concreet: niet alleen de actoren veranderen continu, maar ook de *social fabric* verandert mee met de veranderende

betekenisgevingen van de actoren. Een en ander betekent dus dat elke causale relatie die wordt aangetroffen hoogstwaarschijnlijk het resultaat is van een hele beïnvloedingsketen van grote aantallen variabelen die met elkaar en in steeds wisselende combinaties door de tijd heen geleid hebben tot het causale verband dat zich nu voordoet.

– In de klassieke positivistische onderzoeksliteratuur wordt de variatie van afhankelijke variabelen verklaard op het zelfde analytische niveau als dat van de onafhankelijke variabelen. In complexe systemen emergeren er uit de interacties tussen variabelen op het ene (micro)niveau structuren en patronen op het andere (macro)niveau. Dit doet dus af aan de toepasbaarheid van klassieke causale modellen.<sup>9</sup>

– Bij positivistische onderzoeken wordt er doorgaans naar gestreefd om zo objectief mogelijk onderzoek te doen. Een doodzonde is het wanneer de onderzoeker invloed zou uitoefenen op de onderzochte populatie. De door mij gekozen sociaal constructionistische invalshoek maakt deze objectiviteit ten principale onmogelijk. Welke vorm van onderzoek dan ook: het zal door de betrokken populatie als een *act* worden ervaren (zie hoofdstuk 3) en van een supplement worden voorzien dat men zelf, vanuit de eigen lokale betekenisgeving het meest legitiem ervaart. Sterker nog: het gegeven dat je als onderzoeker met je onderzochten een relatie aangaat, zou wel eens een belangrijk aandachtspunt en voordeel kunnen zijn bij het doen van onderzoek naar betekenisgeving.

Gegeven deze methodologische voetangels en klemmen zou ik een onderzoeksstijl willen hanteren die het beste getypeerd zou kunnen worden als *narrative positivism*.<sup>10</sup> Daarbij probeer ik te werken vanuit een researchmethodologie die past in het denken van de sociaalconstructionisten en strookt met de uitgangspunten van de chaos-en-complexiteitstheorie. Tegelijkertijd wil ik wel degelijk proberen min of meer duurzame uitspraken te doen over organisatieverandering, waarbij ik niet wil blijven hangen in ‘alles hangt van alles af’ en ‘het is maar hoe de mensen het definiëren’ (*anything goes*). Daarbij zal ik me in eerste instantie vooral willen richten op de patronen, dynamieken en mechanismen die ten grondslag liggen aan het tot stand komen en het in beweging komen van lokale en collectieve betekenispatronen (-wolken).

#### 4 Bruikbare onderzoeksmethoden voor het registreren van betekenissen

Er zijn naar mijn idee twee verschillende ‘gereedschapskisten’ met onderzoeksinstrumenten te identificeren die potentieel van nut kunnen zijn bij het doen van onderzoek naar betekenispatronen in de context van organisatieverandering. De eerste gereedschapskist is gevuld met zogenoemde *cognitive mapping*-technieken; de tweede betreft *narrative research*.

#### 4.1 *Cognitive mapping*

Kort door de bocht geformuleerd is het uitgangspunt bij het *mapping*-onderzoek dat mensen de hun omringende wereld vereenvoudigen door daarvan in hun geheugen cognitieve representaties te maken. Vervolgens gebruikt men deze cognitieve representaties als *labels* met behulp waarvan men de verschijnselen die men waarneemt, van een betekenis voorziet. Zouden mensen de wereld als het ware elke keer weer opnieuw moeten uitvinden en er betekenis aan moeten geven, dan overschrijdt dit hun informatieverwerkende capaciteit zodat ze niet tot gerichte gedragskeuzen en gedrag kunnen komen.

*Mapping*-technieken zijn onderzoekstechnieken die er op gericht zijn om de cognitieve representaties die mensen over bepaalde verschijnselen in hun hoofd hebben, te eliciteren (naar buiten te brengen) en in kaart te brengen (soms letterlijk). Zo worden de onzichtbare *cognitive maps* van het individu omgezet in zichtbare *cause maps*. Op hun beurt vormen die *cause maps* dus representaties van datgene dat de betreffende persoon over een bepaald onderwerp denkt.<sup>11</sup> Daarbij is het uitgangspunt dat *maps* in staat zijn om *the real thing* (datgene dat iemand denkt) adequaat te kunnen representeren.

Zoals gezegd zitten er verschillende methoden en technieken voor *mapping* in de betreffende gereedschapskist. Zo kan men bijvoorbeeld werken met semi-gestructureerde individuele interviews voor het eliciteren van *cause maps*<sup>12</sup>, gezamenlijke interviewsessies, waarbij men al discussiërend en al tekenend op flip-overs tot *maps* komt<sup>13</sup>, methoden waarbij men zelf *cause maps* maakt<sup>14</sup>, methoden waarbij men werkt met zogeheten *repertory grids*<sup>15</sup>, met zogeheten Q-sorting-methoden<sup>16</sup>, methoden waarbij er gebruik wordt gemaakt van tekstanalysemethoden met behulp waarvan verbatim interviewteksten worden geanalyseerd<sup>17</sup> of juist officiële beleidsstukken onder de loep worden genomen.<sup>18</sup>

Bij de bruikbaarheid van de uitgangspunten en onderzoekspraktijken van de *mapping*-technieken voor onderzoek naar organisatieverandering wil ik een aantal kanttekeningen plaatsen.

– Ten eerste zijn de meeste onderzoeken gericht op *managerial cognition*. Terwijl ik juist niet alleen de *sense makings* van het management, maar juist ook die van de medewerkers in kaart wil brengen. Maar op zich hoeft dit volgens mij in principe geen probleem te vormen voor mijn research-agenda. Immers, je gebruikt dezelfde technieken gewoon bij een andere populatie.

– Een tweede aandachtspunt betreft datgene dat er nou werkelijk gemeten wordt. De *mapping*-techniek veronderstelt namelijk dat mensen de *cognitive maps* in hun hoofden als het ware op de plank hebben liggen. En dat die *maps* dus door middel van de juiste elicitiemethode zomaar van die plank afgehaald kunnen worden en kunnen worden

geregistreerd. Uitgaande van de sociaal-constructionistische invalshoek is hiervan juist geen sprake. Het proces van het eliciteren is een sociaal proces dat vermoedelijk direct van invloed zal zijn op datgene dat geëliciteerd zal worden. De *cause map* die naar aanleiding van de meting ontstaat, bestond voorafgaand aan de meting juist niet. Maar hij werd geconstrueerd in het gesprek (et cetera) tussen de onderzoeker en de onderzochte.<sup>19</sup> Dus de vraag is dan wat je nou eigenlijk meet als je *mapping*-technieken toepast.

– Een derde punt van kritiek betreft de analyse van de onderzoeksgegevens die met behulp van *mapping*-methoden worden verkregen. In de meeste gevallen is het uiteindelijk toch de onderzoeker die de *cause maps* feitelijk vormgeeft. Daardoor ontstaat het risico dat de onderzoeker zijn betekenissen invult in de uitingen van de mensen die onderzocht zijn. Dit veronderstelt ondermeer dat taaluitingen (woorden) overal en voor iedereen dezelfde betekenis hebben. *Quod non*. De enigen die de betekenis van taaluitingen in een bepaalde *community* (redelijk) goed kunnen plaatsen en van betekenis kunnen voorzien, zijn volgens mij de leden van die *community* zelf. Stel dat een aantal mensen bij hun *mapping*-interviews naar voren brengen dat er sprake is van 'karnemelk-management'. Wat zou dat nou kunnen betekenen? Wanneer een onderzoeker deze uitspraak typeert als 'ontevredenheid over het management' dan mist hij vermoedelijk zowel de inhoud als de nuance van de betekenis die de betrokkenen met dit begrip trachten te verwoorden. In feite zou je dus een *mapping*-methode moeten hebben, waarbij de betekenisgeving aan de *maps* (en de onderdelen daarvan) ook door de betrokkenen zelf zou moeten gebeuren.

– Veel *mapping*-technieken gaan (in meer of mindere mate) uit van de kluzenaarshypothese als het gaat over de manier waarop het individu tot betekenisgeving komt. In mijn visie is betekenisgeving juist een sociaal interactieproces, waarbij er op den duur ook gedeelde betekenisgevingen kunnen ontstaan. Als een van de weinige *mapping*-onderzoekers oppert Bougon een aantal theoretische concepten voor het begrijpen van de structuur van gedeelde betekenisgevingen. Hij gebruikt hierbij onder meer het eerder door mij besproken concept van *congregate lables*.<sup>20</sup> In het verlengde hiervan wordt er bij veel toepassingen van de *mapping*-methode geen rekening gehouden met (de invloed van) de *social fabric*, zowel op lokaal als collectief niveau. Ook deze laatste factor zal mijns inziens moeten worden meegenomen in het onderzoek naar organisatieverandering.

Ook binnen de *mapping*-literatuur zelf worden er diverse kritische kanttekeningen geplaatst ten aanzien van de validiteit van deze methoden en technieken. Tegelijkertijd tonen diverse empirische studies aan dat de *cause maps* die zijn geëliciteerd wel degelijk valide kunnen zijn.<sup>21</sup> Als reactie op de steeds maar weer terugkerende kritiek over het beïnvloeden van de respondenten stelt Laukkanen mijns inziens terecht dat de respondenten op deze manier worden geconstrueerd als uitermate gemakkelijk te beïnvloeden wezens die in feite geen enkele eigen mening hebben. Laukkanen is van mening dat mensen in organisaties

vermoedelijk prima in staat zijn om eigen standpunten in te nemen en deze standpunten ook adequaat aan anderen (onderzoekers) kunnen overbrengen. Hij wil dus af van het overdramatiseren van het sociale filterproces dat bij *mapping* wordt verondersteld. Vooralsnog ben ik een voorstander van het toepassen van *mapping*-technieken bij het achterhalen van de betekenisgevingen van individuen, groepen en collectieven in organisaties. Zouden we helemaal meegaan in de sociaal-constructionistische optiek dan zou in feite elke betekenis verdwenen zijn op het moment dat een conversatie is afgelopen. Dan valt er dus helemaal niets meer te meten en zouden meetresultaten die wel duiden op betekenisgeving, gebaseerd zijn op lucht (interessant beeld trouwens in de context van betekeniswolken). Ik denk dat er wel degelijk herinneringen van conversaties bij mensen achterblijven<sup>22</sup> die kunnen worden geëliciteerd door naar de betekenisgeving *in die concrete sociale context* te vragen. Ik wil me wat dit betreft dan ook aansluiten bij Huff<sup>23</sup> die stelt dat we nog nooit zo dicht bij het begrijpen van de motieven voor intentioneel gedrag waren als nu door het toepassen van *mapping*-technieken.

#### 4.2 *Narrative research*

Een tweede, veelbelovende gereedschapskist met onderzoeksmethoden betreft het onderzoek naar *narratives*, naar de verhalen die mensen elkaar op formele en informele momenten vertellen. Uitgangspunt bij het bestuderen en analyseren van verhalen is dat die verhalen als het ware poëtische verpakkingen zijn van achterliggende betekenissen. In die zin heeft *story-telling* niet alleen een onderhoudende functie, maar ook een betekenisoverdragende. Er zijn diverse methoden beschikbaar voor het doen van onderzoek naar en analyse van verhalen in organisaties.<sup>24</sup> Het zou te ver gaan om deze methoden hier nu uitgebreid te bespreken.

Er dient bij het bestuderen van verhalen rekening mee te worden gehouden dat verhalen meestal geen feitelijke beschrijvingen zijn van historische gebeurtenissen. Een goed verhaal kenmerkt zich juist door een zekere aannemelijkheid, door een interessante *plot*, structuur en stijl, door de amusementswaarde van het verhaal en door de geloofwaardigheid ervan. Dit betekent dat er geen noodzakelijke lineaire correspondentie is tussen de verhalen die worden verteld enerzijds en de feitelijke werkelijkheid anderzijds. Wel is er in veel gevallen sprake van een bepaalde impliciete boodschap, een bepaalde betekenisgeving die men middels het vertellen van het verhaal over wil brengen op anderen.

Ervaringen met het doen van onderzoek naar en het analyseren van verhalen<sup>25</sup> leiden tot veelbelovende resultaten als het gaat om het achterhalen van betekenisgevingen.<sup>26</sup>

Bovendien bieden de theoretische beschrijvingen van de manieren waarop verhalen verteld, doorverteld en aangepast worden aan de lokale sociale situatie, interessante conceptualisering voor datgene dat zich binnen en tussen petrischaaltjes afspeelt.<sup>27</sup>

Ook *narrative research* biedt dus mijns inziens een interessante en potentieel bruikbare gereedschapskist met methoden en concepten voor het beschrijven en achterhalen van betekenisgevingen bij organisatieverandering.

## 5 Specificaties voor een onderzoeksmethodologie voor de binnenkant van organisatieverandering

Zoals ik hierboven heb geschetst, is er behoefte aan een onderzoeksaanpak, waarbij tegelijkertijd grote aantallen mensen in organisaties onderzocht kunnen worden. Ik heb het immers over verschijnselen (collectieve betekeniswolken) die in principe de gehele organisatie betreffen. De onderzoeksmethode moet daarbij in staat zijn om lokale en collectieve betekenispatronen te identificeren en om deze betekenispatronen te kunnen liëren aan de *social fabric* die op het meetmoment aanwezig is. De noodzaak tot longitudinaal onderzoek vraagt erom dat de onderzoeksmethode op meerdere momenten toegepast kan worden. Bovendien is het van belang dat de rol van de onderzoeker bij het opstellen, analyseren en vergelijken van *cause maps of stories* zo minimalistisch mogelijk is, terwijl de respondenten hierbij juist een zo groot mogelijke rol zouden moeten vervullen.

Het ontwikkelen van een dergelijke onderzoeksaanpak is in feite te vergelijken met en optimaliseringsvraagstuk uit de logistiek. Er moet tegelijkertijd aan verschillende, soms tegenstrijdige, eisen worden voldaan. Ik som nog enkele additionele eisen op, om de complexiteit van dit optimaliseringsvraagstuk te adstrueren.

- De methode moet wetenschappelijk verantwoord zijn en dus betekenispatronen meten die zo dicht mogelijk in de buurt komen bij de (herinneringen van de) betekenispatronen die mensen hebben van een bepaalde concrete sociale context. Dit betekent dus dat je zo uitgebreid en gedetailleerd mogelijk wilt meten.<sup>28</sup>
- De methode moet, omdat hij in de feitelijke praktijk van organisaties (en organisatieverandertrajecten) wordt toegepast, politiek acceptabel zijn en ethisch verdedigbaar. Dit laatste houdt in dat de respondenten precies kunnen zien wat er met de resultaten van het onderzoek gebeurt. Dit betekent dat er dus een grote mate van openheid en transparantie in de methode moet zijn ingebouwd.<sup>29</sup>
- De methode moet praktisch haalbaar zijn. In het vakjargon heet dit het principe van *minimal intrusiveness*. Als de meting bijvoorbeeld met zich meebrengt dat alle medewerkers en managers van een organisatie zich naar een aparte locatie moeten begeven en daar urenlang bezig moeten zijn met het invullen van vragenlijsten, et cetera dan is de *intrusiveness* zo groot dat het onderzoek waarschijnlijk nooit zal plaatsvinden.



Hoe kun je dus een wetenschappelijk verantwoorde en grootschalige meting uitvoeren, die relatief weinig tijd kost en (bijvoorbeeld) gemakkelijk op de eigen werkplek kan worden uitgevoerd?<sup>30</sup> Bovendien moet de uitvoering van het onderzoek voor de onderzoekers praktisch haalbaar zijn. Wanneer het eliciteren van *maps* bijvoorbeeld 4 uur per respondent vraagt, wordt de benodigde onderzoekstijd en het daarbij behorende onderzoeksbudget niet meer realiseerbaar.

- De methode moet zo vertrouwelijk zijn dat men zich niet bedreigd voelt bij het ermee werken. Als men zich steeds zorgen zou maken over wat 'ze' ervan zouden vinden dan zal men vermoedelijk eerder een 'praattheorie' dan een 'doe-theorie' naar voren brengen; eerder dus een rationeel en glad verhaal dan de werkelijke denkbeelden. In dit verband moet ook vermeden worden dat de onderzoekssituatie de respondent stimuleert tot *dressing up for the interviewer*.<sup>31</sup> Hoe moet er dus met de vertrouwelijkheid worden omgegaan, terwijl de methode tegelijkertijd ook (zie hierboven) transparant moet zijn?
- Motiverend. Sommige *mapping*-elicitatietechnieken brengen met zich mee dat respondenten schier eindeloze lijsten en matrices moeten invullen. Op den duur raakt men daardoor verveeld en schrijft men maar wat op.<sup>32</sup> Dit zal ten koste kunnen gaan van de kwaliteit van de verkregen onderzoeksgegevens. Hoe houd je het meedoen aan dit type onderzoek voor de respondenten dus aantrekkelijk?
- Eenvoudig. Het werken met de methode moet door de respondenten gemakkelijk aan te leren zijn. Zeker wanneer er onderzoek wordt gedaan waarbij grote aantallen respondenten zijn betrokken is het ondoenlijk om al deze mensen individueel vertrouwd te maken met de methode.

Al deze eisen overziend, lijkt het haast een *mission impossible* om een dergelijk onderzoeksinstrumentarium te ontwikkelen. Toch ben ik er in geslaagd om hiervan een veelbelovend eerste prototype te ontwikkelen, samen met enkele derde partijen en een aantal studenten van de Open Universiteit. Aansluitend op de traditie van de Open Universiteit wordt hierbij gebruik gemaakt van moderne IT-systemen en software-pakketten die er op dit moment op de markt beginnen te komen. In het voorjaar van 2006 zullen er met behulp van dit instrumentarium de eerste *pilot*-metingen in organisaties worden uitgevoerd. Ik houd u op de hoogte van de resultaten!

## 6 Afsluitend

Tot zover een *guided tour* door de binnenkant van organisatieverandering. Na een korte bespreking van de veranderkundige literatuur heb ik het concept 'binnenkant van verandering' gelanceerd als tegenhanger van de 'buitenkant van veranderen': de formele verandertrajecten en bijbehorende interventies die in tal van organisaties gaande zijn en op

stapel staan. Mijn hele boodschap bij dit alles is dat inzicht in die binnenkant van organisatieverandering een belangrijke voorwaarde is voor het adequaat inrichten van de buitenkant ervan. In deze oratie hoop ik tal van bruikbare aanzetten hiervoor te hebben gegeven. Achtereenvolgens heb ik hiertoe een eerste versie van mijn visie op die binnenkant gepresenteerd. Daarna heb ik een aantal bruikbare toeleverende wetenschappelijke disciplines besproken en de belangrijkste concepten daaruit toegepast op mijn visie op de binnenkant van organisatieverandering. Hierdoor bleek het mogelijk om de dynamieken van organisatieverandering veel dieper en breder uit te werken. Vervolgens heb ik een aantal hele nieuwe wetenschapsgebieden de revue laten passeren, waarbij ik opnieuw een aantal mijns inziens bruikbare concepten naar voren heb gehaald. Tot slot heb ik mijn research-agenda gepresenteerd, waarbij ik heb aangegeven dat er, wat betreft de eerste stap van die agenda inmiddels goede en veelbelovende vorderingen zijn gemaakt. Met deze *cliff hanger* wil ik het inhoudelijke gedeelte van deze oratie besluiten. Over nu naar de dankwoorden.

## Noten

- 1 Zie voor eerste aanzetten hiervoor Homan, 2001.
- 2 Isabella, 1990.
- 3 Zie ook Anderson, 1999.
- 4 Beiden in Holbeche, 2006.
- 5 Peters, persoonlijke mededeling, 2006.
- 6 Bouwen, 1994, vrije vertaling.
- 7 Johnson,
- 8 Anderson, 1999.
- 9 Idem.
- 10 Stevenson en Greenberg, 1998.
- 11 Huff, 1990.
- 12 Daniels et al., 2002, Laukkanen, 1994, Makóczu en Goldberg, 1995.
- 13 Brown, 1992.
- 14 Green en McManus, 1995.
- 15 Idem.
- 16 Bougon, 1983.
- 17 Beschrijving in Hodkinson, Maule en Brown, 2004.
- 18 Barr, Stimpert en Huff, 1992
- 19 Eden, 1992.
- 20 Bougon, 1992.
- 21 Weber en Manning, 2001 en Daniels et al., 1995.
- 22 Bouwen, R, persoonlijke mededeling, 2003.
- 23 1990.
- 24 Czarniawska, 2004 en Gabriel, 2000.
- 25 Idem.
- 26 Zie bijvoorbeeld ook Boje, 1991 en Stevenson en Greenberg, 1998.
- 27 Zie bijvoorbeeld Czarniawska, 2004.
- 28 Brown, 1992.
- 29 Idem.
- 30 Laukkanen, 1994.
- 31 Czarniawska, 2004.
- 32 Daniels et al., 1995.



## Dankwoorden

Rector magnificus, dames en heren, ik zou tot slot graag een aantal mensen willen bedanken die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het bereiken van deze mijlpaal in mijn loopbaan.

*Heren van het College van bestuur van de Open Universiteit, de Benoemings-adviescommissie en het bestuur van de faculteit Managementwetenschappen,*

Allereerst wil ik u danken voor het instellen van de bijzondere leerstoel Change and Implementation. En uiteraard voor mijn benoeming. Ik zal alles in het werk stellen om de in mij gestelde verwachtingen waar te maken. Niet alleen denk ik daarbij dan aan de verdere doorontwikkeling van de master of science-opleiding Change and Implementation maar ook aan het stimuleren van wetenschappelijk onderzoek op het terrein van organisatieverandering.

*Dames en heren van Pentascope, in het bijzonder de 'penta's' Theo, Erik, Engbert,*

Pentascope is een drijvende kracht geweest achter het instellen van de leerstoel Change and Implementation. Niet alleen financiert Pentascope de leerstoel, maar ook probeert zij op tal van manieren mee te helpen het ICM-programma vorm te geven, afstudeerders aan te leveren en promotie voor onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten te maken. Daarvoor ben ik Pentascope in het algemeen en jullie in het bijzonder zeer dankbaar. Bovendien heb ik het gevoel dat onze stijlen van werken goed bij elkaar passen. Mijn ervaring met het samenwerken met jullie en met veel andere Pentascopers is dat er in principe niets standaard is. Elke gelegenheid die zich aandient, wordt onmiddellijk aangegrepen om 'het nu toch weer eens net effe wat anders aan te pakken dan gebruikelijk.' Jullie openheid voor vernieuwing apprecieer ik zeer. Ik stel me dan ook veel van onze toekomstige samenwerking voor.

*Hooggeleerde Van den Bosch, beste Herman,*

Ik ben er trots op dat ik bij Managementwetenschappen mag werken. Uitgaande van het *distance-learning*-onderwijsmodel van de Open Universiteit stelt ook Managementwetenschappen kwalitatief hoogwaardige kennis beschikbaar aan ieder die daaraan behoefte heeft. De filosofie van *life-long-learning* brengt bovendien met zich mee dat we ons richten op een brede doelgroep die vanuit allerlei motieven bij de Open Universiteit kennis wil opdoen. Daarmee verkopen we dus niet zoals andere faculteiten *big names* en goeroes, maar gewoon degelijke, wetenschappelijk verantwoorde know how waar men in de praktijk mee uit de voeten kan. Juist bij zo'n visie voel ik me het beste thuis. We zijn met ons vak bezig en we proberen dat zo goed mogelijk te doen. De unieke waarde zit hem in de inhoudelijke kwaliteit van ons onderwijs- en onderzoeksmateriaal. Iets dat ook ruimschoots wordt bevestigd door de *outcome*-onderzoeken van de Open Universiteit.

*Beste collega's van de Open Universiteit,*

Tezamen met de twee andere, onlangs aangestelde bijzondere hoogleraren (Beatrice van der Heijden en Harrie Aardema) vorm ik een nieuw wetenschappelijk trio binnen de faculteit Managementwetenschappen. Stilletjes hebben we het plan om met z'n drieën een nieuw petrischaaltje te gaan vormen teneinde gezamenlijk een aantal mentale fierljeeps in het onderzoek en onderwijs tot stand te brengen. Beatrice en Harrie: het is een plezierig vooruitzicht om dit met jullie te gaan doen.

Hetzelfde geldt voor mijn directe collega's: Pim, Huibert, Joke, Martine, Frank, de begeleiders van de ICM-trajecten en de begeleiders van de afstudeercommunities. Ondanks 'scriptie-tsunami's', een hoge werkdruk en privé-perikelen lukt het ons volgens mij uitstekend om een hecht werkteam te vormen dat in staat is tot creatieve oplossingen voor de zich aandienende problemen te komen. Het team voelt goed. En we vullen elkaar volgens mij uitstekend aan. Dus: 'aan de bak' en laten we er iets moois van maken.

*Beste doctoraalstudenten van de Open Universiteit en beste veranderpractitioners die in de praktijk proberen organisatieverandering handen en voeten te geven,*

Ik voel me zeer vereerd om voor en met jullie de theorievorming op het gebied van Change and Implementation verder uit te diepen. Volgens mij kunnen we allemaal veel van elkaar leren door met elkaar ingeslepen veranderpatronen en -aanpakken en ingeslepen verandertheorieën te problematiseren en vervolgens te deconstrueren (ga er maar aan

staan!). Door jullie uitermate positieve reacties op mijn publicaties, colleges en lezingen voel ik me zeer gestimuleerd om jullie een zich constant vernieuwend begrippenapparaat toe te leveren, waarmee jullie in staat worden gesteld om tot nieuwe inzichten en aanpakken voor het faciliteren (niet managen, dus) van complexe veranderprocessen te komen.

*Beste Thib,*

Al vele jaren koesteren wij een warme onderlinge vriendschap. Steeds opnieuw ervaar ik de langdurige gesprekken die wij met elkaar hebben als buitengewoon inspirerend. Ook jouw grote belangstelling voor mijn werk en de haast standaard-kritische-vraag: 'En, wat betekent dit nu voor de ARBO en voor de veiligheid van de betrokkenen?' stimuleren mij om mijn ideeën over organisaties en organisatieverandering steeds verder aan te scherpen. Ik hoop dat het ons gegeven is om nog vele jaren met elkaar door het leven te zeilen.

*Hooggeleerde Gerard Bomers,*

Postuum wil ik je bedanken voor de rol die jij in mijn leven gespeeld hebt. Tijdens mijn studie op Nijenrode heb jij mij, zoals jij dat bij mijn promotie zei 'gered voor de wetenschap'. Als promotor, als chef, maar zeker ook als rolvoorbeeld heb jij veel voor mij betekend. Daarvoor ben ik je uitermate erkentelijk. Ik denk dat je net zo trots zou zijn als ikzelf omdat ik deze woorden als hoogleraar mag uitspreken.

*Geachte Gerhard Schwarz,*

Als er iemand is die mijn ontwikkeling gesteund heeft door het aanreiken van *learning opportunities*, dan ben jij het wel. Vele malen heb jij me het vertrouwen en de gelegenheden geschonken om in organisaties dat te doen waarover in de theorieboeken alleen nog maar van gedroomd wordt. De ervaringen die ik zo bij Rijkswaterstaat en andere organisaties heb opgedaan, vormen een zeer belangrijke basis voor de inzichten die ik in deze oratie (en andere publicaties) heb gepresenteerd. Jouw morele steun en jouw subtiele mentorschap zijn voor mij en mijn ontwikkeling uitermate belangrijk. Ik dank jou daarvoor dan ook zeer en hoop dat we in de toekomst weer tal van nieuwe projecten van de grond kunnen tillen.

*Beste broers,*

Sinds een jaar staan wij (en de onzen) er alleen voor. Ik denk dat we het afgelopen jaar hebben laten zien hoe je 'op z'n Homans' met de problemen omgaat die zich hebben aangediend. Ik hoop nog vele jaren van deze goede en broederlijke sfeer te mogen genieten.

*Ten slotte Loes, Iris en Maaïke,*

Hoe vaak hebben jullie al niet geroepen dat ik normaal moest doen! Inmiddels zijn jullie waarschijnlijk al tot de conclusie gekomen dat normaal bij Thijs vooral vreemd en anders betekent. Ik ben jullie zeer dankbaar voor jullie gewoon-zijn. Juist daardoor ervaar ik thuis weer het voeten-op-de-grond-gevoel, dat ik in mijn enthousiasme voor nog mooiere concepten en nog exotischer theorieën af en toe in mijn werk dreig te verliezen. Ik ben blij dat jullie hier zijn en dat jullie er voor zorgen dat ik thuis zowel vreemd als normaal mag wezen.

**Ik heb gezegd.**

"In times of massive change,  
learners inherit the world,  
while the learned remain  
beautifully equipped to deal  
with a world  
that no longer exists"  
*Eric Hoffer*



## Literatuur

- Aardema, H. *Stille waarden: een reflectie op overnormering in publiek management*, Open Universiteit – BMC, 2005.
- Alberdingk Thijm, J. en P. Jansen, 'Strategieën voor succesvolle organisatieveranderingen', *Holland / Belgium Management Review*, Nr. 50, 1996, pp. 32-38.
- Anderson, P., 'Complexity theory and organization science', *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, May-June 1999, pp. 216-232.
- Apker, J., 'Sensemaking of change in the managed care era: a case of hospital-based nurses', *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 2, 2004, pp. 211-227.
- Augoustinos, M. en I. Walker, *Social Cognition, an integrated introduction*. London: Sage Publications, 1995.
- Bacharach, S.B., P. Bamberger en W.J. Sonnenstuhl, 'The organizational transformation process: the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action', *Administrative Science Quarterly*, 41, September 1996, pp. 477-506.
- Balogun, J. en V. Hope Hailey, *Exploring strategic change*, Harlow Essex: Prentice Hall, 1999.
- Balogun, J. en M. Jenkins, 'Re-conceiving change management: a knowledge based perspective', *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, 2003, pp. 247-257.
- Balogun, J. en G. Johnson, 'From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking', *Organization Studies*, 26 (11), 2005, pp. 1573-1601.
- Balogun, J. en G. Johnson, 'Bridging the gap between intended and unintended change: the role of managerial sensemaking', in: M.A. Hitt, J.E. Ricart I Costa en R.D. Nixon, (eds.) *New managerial mindsets organizational transformation and strategy implementation*, Chichester, John Wiley & Sons, 1998.
- Balogun, J. en G. Johnson, 'Organizational restructuring and middle manager sensemaking', *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, 2004, pp. 523-549.
- Barr, P.S., J.L. Stimpert en A.S. Huff, 'Cognitive change, strategic action and organizational renewal', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Summer 1992, pp. 15-37.
- Bartunek, J.M., 'Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order', *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, pp. 355-372.
- Beer, M. en N. Nohria, 'Cracking the code of change', *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp. 113-141.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., *Sterke staaltjes van samenwerking*, proefschrift Universiteit van Amsterdam, Deventer: Kluwer, 2002.
- Bogenrieder, I., 'Social architecture as a prerequisite for organizational learning', *Management Learning*, Vol. 33, No. 2, 2002, pp. 197-212.

- Bonabeau, E., M. Dorigo en G. Théraulaz, *Swarm intelligence, from natural to artificial systems*, New York: Oxford University Press, 1999.
- Bonabeau, E. en G. Théraulaz, 'Swarm smarts', *Scientific American*, March, 2000, pp. 72-79.
- Boonstra, J. J.: *Lopen over water*, Amsterdam: Vossiuspers UAP, 2000.
- Bougon, M., K. Weick en D. Brinkhorst, 'Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra', *Administrative Science Quarterly*, December 1977, pp. 606-639.
- Bougon, M.G. 'Uncovering cognitive maps: the self-Q technique', in Morgan, G. (ed.) *Beyond method: strategies for social research*, Beverly Hills Ca: Sage, 1983, pp. 173-188.
- Bougon, M.G. 'Congregate cognitive maps: a unified dynamic theory of organization and strategy', *Journal of Management Studies*, 29: 3, May 1992, pp. 369-389.
- Bouwen R. 'Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek', *Gedrag en Organisatie*, nr. 6, 1994-7, pp. 367-387.
- Bridges, W. *Managen van transitities, over de menselijke kant van organisatieveranderingen*, Zaltbommel: Thema uitgeverij, 2005.
- Boje, D.M.: 'The storytelling organization: a study of story in performance of an office supply firm', *Administrative Science Quarterly*, 36, issue 1, March 1991, pp. 106-126.
- Brown, S. M. 'Cognitive mapping and repertory grids for qualitative survey research: some comparative observations', *Journal of Management Studies*, 29: 3, May 1992, pp. 287-307.
- Brown, S.L. en K.M. Eisenhardt, 'The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution', *Administrative Science Quarterly*, March, 42, 1997, pp. 1-34.
- Burnes, B. 'Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal', *Journal of Management Studies*, Vol. 41, Issue 6, 2004, pp. 977-1002.
- Byrne, D. *Complexity theory and the social sciences*, London: Routledge, 1998.
- Caluwé, L. de en H. Vermaak, *Leren Veranderen*, Alphen aan den Rijn: Samson, 1999.
- Carnall, C.A., *Managing change in organizations*, New York: Prentice Hall, 1990.
- Cilliers, P. *Complexity and postmodernism*, London: Routledge, 2000.
- Czarniawska, B. en G. Sevón, (eds.) *Translating organisational change*, Berlin: Walter de Gruyter, 1996.
- Czarniawska, B., *Narratives in social science research*, London: Sage Publications, 2004.
- Daniels, K., L. de Chernatony en G. Johnson, 'Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures', *Human Relations*, 48, 9, Sept. 1995, pp. 975-991.
- Daniels, K., L. de Chernatony en G. Johnson, 'Task and institutional influence on managers' mental models of competition', *Organization studies*, 23/1, 2002, pp. 31-62.
- Dinten, van, *Met gevoel voor realiteit*, Delft: Eburon, 2002.
- Duyvendak, J.W. en M. Hurenkamp, (red.), *Kiezen voor de kudde*, z.p.: Uitgeverij Van Genneep, 2004.

- Eden, C. 'On the nature of cognitive maps', *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, pp. 262-265.
- Eden, C. F. Ackermann en S. Cropper, 'The analysis of cause maps', *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, pp. 309-324.
- Eijnatten, F.M. van, 'Chaos and complexity, an overview of the new science in organization and management'. *Revue de Sciences de Gestion, English edition*, Vol. 40, 2004, z.p.
- Esser, A.P., *Vanzelfsprekend een probleem - Over de interactie tussen managers, wetenschappers en organisatieadviseurs*, Research Report RR 1991-16 ISSN: 0926-4485; Faculteit Bedrijfskunde, Universiteit Groningen, 1991.
- Fiol, C.M. en A.S. Huff, 'Maps for managers: where are we? Where do we go from here?', *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, pp. 267-285.
- Ford, J.D. en L.W. Ford, 'The role of conversations in producing intentional change in organisations', *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 541-570.
- Ford, J.D., L.W. Ford en R.T. McNamara, 'Resistance and the background conversations of change', *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 15, No. 2, 2002, pp. 105-121.
- Gabriel, Y., *Storytelling in organizations*, Oxford: Oxford University Press, 2000.
- George, J.M. en G.R. Jones, 'Towards a process model of individual change in organizations', *Human Relations*, Vol. 54 (4), 2001, pp. 419-444.
- Gergen, K.J.: *An invitation to social construction*, London: Sage Publications Ltd., 2000.
- Gioia, D.A. en K. Chittipeddi, 'Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation', *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 433-448.
- Gladwell, M. *Het omslagpunt, hoe kleine dingen een groot verschil uitmaken*, Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Contact, 2001.
- Grabowski, A. en R.A. Kosinski, 'Epidemic spreading in a hierarchical social network', *Physical Review*, E 70, 031908/1, pp. 1/7, 2004.
- Grannovetter, M.S. 'The strengths of weak ties', *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Nr. 6, 1976, pp. 1360-1380.
- Green, D.W. en I.C. McManus, 'Cognitive structural models: the perception of risk and prevention in coronary heart disease', *British Journal of Psychology*, 86, 1995, pp. 321-336.
- Griffin, D., P. Shaw en R. Stacey, 'Speaking of Complexity in Management Theory and Practice', *Organization*, Volume 5 (3), 1998, pp. 315-339.
- Harkema, S.J.M., *Complexity and emergent learning in innovation projects*, Veenendaal: Universal Press, 2004.
- Hatch, M.J., *Organizational Theory - Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford: Oxford University Press, 1997.

- Hedberg, B.L.T., P.C. Nystrom en W.H. Starbuck, 'Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organization', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, March 1976, pp. 41-65.
- Heracleous, L. en M. Barrett, 'Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation', *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, 2001, pp. 755-778.
- Hodgkinson, G.P., A.J. Maule en N.J. Brown, 'Causal cognitive mapping in the organizational strategy field: a comparison of alternative elicitation procedures', *Organizational Research Methods*, Vol. 7, No. 1, January 2004, p. 3-26.
- Holbeche, L., *Understanding change, theory, implementation and success*, Amsterdam: Elsevier, 2006.
- Homan, Th., *Teamleren, theorie en facilitatie*, Schoonhoven: Academic Service, 2001.
- Homan, Th., *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*, Den Haag: Academic Service, 2005.
- Horst, J., *Cognitieve Robotica, Swarm Robotics*, z.p., z.j. pp. 1-5.
- Hosking, D.M., *Constructing changes: a social constructionist approach to change work (and beetles and witches)*, oratie Katholieke Universiteit Brabant, 2002a.
- Hosking, D.M., *Change works: critical constructionism and change work*, <http://www.geocities.com/dianhosking/changeworkspace.html>, 2002b.
- Hosking, D.M., 'Ecology of mind, mindful practices', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 2000, pp. 147-158.
- Hosking, D.M., *Leadership processes and leadership development: reflections from a social constructionist paradigm*, [http://www.geocities.com/dian\\_hosking/changeworkspace.html](http://www.geocities.com/dian_hosking/changeworkspace.html), z.j.
- Hosking, D.M. en A. Bass, 'Change: a processual-constructionist perspective', te publiceren in *Journal of Organizational Change Management*, z.j.
- Hosking, D.M. en A. Bass, 'Constructing changes in relational processes: introducing a social constructionist approach to change work', *Career Development International*, 6/7, 2001, pp. 348-360.
- Hosking, D.M. en P. Haslam, 'Managing to relate: organizing as a social process', *Career Development International*, 2/2, 1997, pp. 85-89.
- Houchin, K. en D. MacLean, 'Complexity theory and strategic change: an empirically informed critique', *British Journal of Management*, Vol. 16, 2005, pp. 149-166
- Huff, A.S. (ed.) *Mapping strategic thought*, New York: John Wiley and sons, 1990.
- Huffnagel, L., D. Brockman en T. Geisel, 'Forecast and control of epidemics in a globalized world', *PNAS*, October 19, Vol. 101, No. 42, 2004, pp. 15124-15129.
- Isabella, L.A., 'Evolving interpretations as a change unfolds: how managers constructs key organizational events', *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, 1990, pp. 7-41.

- Jackson, N. en P. Carter, *Rethinking organisational behavior*, London: Financial Times / Prentice Hall, 2000.
- Johnson, S. *Emergence*, London: Penguin Books: 2001.
- Jong, A.J. de, *De gelaagde organisatie*, Assen: Van Gorcum, 1995.
- Kauffman, S., *At home in the universe, the search for the laws of complexity*, London: Viking, 1995.
- Kelly, K., *Out of control: the new biology of machines, social systems and the economic world*, Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1994.
- Kets de Vries, M. en K. Balasz, 'Mentaliteitsverandering in organisaties', *Holland / Belgium Management Review*, nr. 55, 1997, pp. 16-28.
- Kotler, P., *Marketing Management*, London: Prentice Hall, 2005.
- Kotter, J.P., 'Leading change: why transformation efforts fail', *Harvard Business Review*, March/April 1995, pp. 59-67.
- Kraaijeveld, K., 'Het drama is voorbij', *de Volkskrant*, Het Betoog, 2 juli 2005, pp. 5.
- Labianca, G., B. Gray en D. Brass, 'A grounded model of organizational schema change during empowerment', *Organization Science*, Vol. 11, March-April 2000, pp. 235-257.
- Laukkanen, M., 'Comparative cause mapping of organizational cognitions', *Organization Science*, Vol. 5, No. 3, August 1994, pp. 322-343.
- Lazega, E., *Micropolitics of knowledge: communication and indirect control in workgroups*, New York: Aldine de Gruyter, 1992.
- Leifer, R., 'Understanding organizational transformation using a dissipative structure model', *Human Relations*. Vol. 42, Nr. 10, 1989, pp. 899-916.
- MacIntosh, R. en D. MacLean, 'Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation', *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 297-316.
- Man, H. de, *Bewust organiseren? De betekenis van onbewuste processen in organisaties en de consequenties daarvan voor strategievorming en organisatieverandering*, Open Universiteit Nederland, Working Papers on Management, 2004.
- Marion, R., *The edge or organization, chaos and complexity theories of formal social systems*, London: Sage Publications, 1999.
- Markóczy, L. en J. Goldberg, 'A method for eliciting and comparing cause maps', *Journal of Management*, Vol. 21, No. 2, 1995, pp. 205-333.
- Miller, K.B. (ed), *Perspectives on an evolving creation*, Wm. B. Eerdmans Publishing Co., 2003.
- Minzberg, H., *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1983.
- Morel, B. en R. Ramanujam, 'Through the looking glass of complexity: the dynamics of organizations as adaptive evolving systems', *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, May-June 1999, pp. 278-293.

- Nutt, P.C., 'Leverage, resistance and the success of implementation approaches', *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 2, March 1998, pp. 213-241.
- Obsfeld, D., 'Social networks, the Tertius iungens orientation, and involvement in innovation', *Administrative Science Quarterly*, 50, 2005, pp. 100-130.
- Ohkusa, Y., K. Taniguchi en I. Okubo, 'Prediction of smallpox outbreak and evaluation of control-measure policy in Japan, using a mathematical model', *J. Infect Chemother*, 11, pp. 71-80, 2005.
- Pålshaugen, Ö., *The end of organization theory?*, Amsterdam / Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 1998.
- Pater, L., S. Roest, S. Dubbeldam en M. Verweijen, *Implementeren, het speelveld en de praktijk*, Utrecht: Lemma b.v. Pentascope, 2004.
- Peters, J. en R. Wetzels, *Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden. Strategieontwikkeling door contextmanagement*, Amsterdam / Antwerpen: Uitgeverij Contact, 2003.
- Peters, J. en J. Pouw, *Intensieve menshouderij*, Schiedam: Scriptum Management, 2005.
- Pettigrew, A.M., R.W. Woodman en K.S. Cameron, 'Studying organizational change and development: challenges for future research', *Academy of Management Journal*, Vol. 44, no. 4, 2001, pp. 697-713.
- Poole, M.S., D.R. Seibold en R.D. McPhee, "Group decision-making as a structural process", *Quarterly Journal of Speech*, 71, 1985, pp. 74-102.
- Poole, M.S., A.H. Van de Ven, K. Dooley en M.E. Holmes, *Organizational change and innovation processes*, New York: Oxford University Press, 2000.
- Prochaska, J.O., C.C. DiClemente en J.C. Norcross, 'In search of how people change: applications to addictive behaviors', *American Psychologist*, Vol. 47, No. 9, September, 1992, pp. 1102-1114.
- Randall, R. en J. Southgate, *Co-operative and Community Group Dynamics*, Loughton Essex: Gale Centre Publications, 1993 (reprint).
- Saramäki, J. en K. Kaski, 'Modelling development of epidemics with dynamic small-world networks', *Journal of Theoretical Biology*, 234, pp. 413-421, 2005.
- Sayers, B. en J.J. Angulo, 'A new explanatory model of an SIR disease epidemic: a knowledge based, probabilistic approach to epidemic analysis', *Scandinavian Journal of Infectious Disease*, 37, pp 55-60, 2005.
- Schrijvers, J., *Hoe word ik een rat?*, Amsterdam: Scriptum Books, 2002
- Schipper, S., 'Als iedereen denkt dat iedereen het denkt, gebeurt het', *de Volkskrant*, Zaterdag 12 november 2005, Kennis p. 5.

- Senge, P., A. Kleiner, C. Roberts, R.B. Ross en B.J. Smith, *Het vijfde discipline praktijkboek*, Schoonhoven: Academic Service, 1998.
- Shaw, P., *Changing conversations in organizations, a complexity approach to change*, London: Routledge, 2002.
- Stacey, R.D., D. Griffin en P. Shaw, *Complexity and management*, London: Routledge, 2000.
- Stevenson, W.B. en D.N. Greenberg, 'The formal analysis of narratives of organizational change', *Journal of Management*, No. 6, Vol. 24, 1998, pp. 741-762.
- Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar de lerende organisatie*, Groningen: Wolters-Noordhoff b.v., 1990.
- Swieringa, J. en J. Jansen, *Gedoe komt er toch*, Scriptum Management, 2005.
- Tsoukas, H. en M.J. Hatch, 'Complex thinking, complex practice: the case for a narrative approach to organizational complexity', *Human Relations*, 54, 8, Aug. 2001, pp. 979-1013.
- Van de Ven, A.H. en M.S. Poole, 'Explaining development and change in organizations', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 510-540.
- Weber, P.S. en M.R. Manning, 'Cause maps, sensemaking and planned organizational change', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 2, June 2001, pp. 227-251.
- Weick, K.E., *The social psychology of organizing*, Reading, Mass.: Addison Wesley, 1979.
- Weick, K.E. en R.E. Quinn, 'Organisational change and development', *Annu. Rev. Psychol.*, 50, 1999, pp. 361-386.
- Wenger, E., *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- Wierdsma, A., *Co-creatie van verandering*, Delft: Eburon, 1999.
- Zuijderhoudt, R., J.J. Wobben, S. ten have en V. Busato, 'De logica van veranderingsprocessen', *Holland Management Review*, nr. 82, 2002, pp. 59-67.