



De binnenkant van organisatieverandering

Thijs Homan

Redactie

Mr. drs. Th. J. van der Heijden
Prof. dr. J. T. G. Gerrichhauzen
J. Diekmeijer

Eindredactie

S. Larsen

Uitgever

mr. H.A.M. Emmelot

Redactieadres

Kluwer
Postbus 4
2400 MA Alphen aan den Rijn
telefoon (0172) 466 904
fax (0172) 494 044

Abonnementen

Klantenservice Kluwer
Postbus 23
7400 GA Deventer
telefoon (0570) 673357
fax (0570) 691555
e-mail: info@kluwer.nl

Bezoek ook eens onze shop op www.kluwer.nl/hr

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

© 2008 Kluwer, Alphen aan den Rijn

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

De binnenkant van organisatieverandering

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding 5
2. De begripsvorming 6
3. De theorie 8
4. De praktijkindicatoren 21
5. De Implementatie 24
6. Conclusies 27
7. Aanbevolen literatuur 28
8. Auteur 29

Matrix 6/9-1-2

- **Organisatieverandering**
- **Verandermanagement**
- **Chaos en complexiteit**
- **Zelforganisatie**
- **Spontane verandering**

1. Introductie

Bij mijn lezingen, workshops en trainingen vraag ik de deelnemers weleens of er bij hun organisatie een verandertraject gaande is. Meestal steekt iedereen dan onmiddellijk de vinger op. En veelal hoor je de mensen dan tegen hun burens zeggen: bij ons zijn er wel twee, drie, vier enzovoort verandertrajecten *tegelijktijd* aan de gang! Verandertrajecten zijn 'in'. Je zou het ook om kunnen draaien: als er in jouw organisatie *geen* verandertrajecten gaande zijn, dan heb je kennelijk iets gemist.

De tweede vraag die ik dan stel, is de vraag of men denkt dat de gestelde veranderdoelen ook gerealiseerd gaan worden, gegeven de manier waarop de veranderingen worden aangepakt. Op deze vraag wordt meer verdeeld gereageerd. Gemiddeld gesproken geeft ongeveer 30 tot 40% van de mensen aan dat zij denken dat het allemaal wel gaat lukken. Daar staat dus 60 tot 70% tegenover, die hun hart vasthouden als het gaat over de effectiviteit van de verandertrajecten. Dit cijfer komt grofweg overeen met gegevens uit empirisch onderzoek. Daaruit blijkt dat het bij gemiddeld 70% van de geplande verandertrajecten niet lukt om de voorafgestelde ambities te realiseren.

Kennelijk klopt er iets niet in de manier waarop we vandaag de dag met organisatieverandering omgaan. En dit is geen gering probleem, gegeven de grote investeringen die meestal met organisatieveranderingen gemoeid zijn. Daar bovenop zou je ook nog een soort lange termijnverliespost kunnen definiëren. Wat brengen al die half mislukte verandertrajecten niet te weeg bij de mensen die in organisaties werken? En dan denk ik niet alleen aan de beoogde groepen die dan moeten veranderen, maar ook aan de managers, leidinggevers, projectmanagers, verandermanagers, *change agents*, hrm-medewerkers, enzovoort die zich allemaal het vuur uit de sloffen lopen om mooie dingen voor elkaar te krijgen, terwijl men achteraf moet constateren dat al die moeite voor een groot deel voor niets is geweest.

Het bijzondere hierbij is dat dit soort tegenvallers de betrokkenen niet echt aanzet tot het fundamenteel overdenken van datgene dat ze aan het doen zijn. De hamvraag is natuurlijk of er niet iets fundamenteel mis is met de manier waarop we nu met verandermanagement bezig zijn. Maar het lukt deze vraag maar niet goed om gesteld te worden. In de praktijk is een veelvoorkomende reactie op een mislukt verandertraject: een *nieuw* verandertraject opstarten. Waarbij men dan grosso modo toch weer dezelfde veranderkundige uitgangs-

punten en invalshoeken kiest. Maar 'meer van hetzelfde' is wat mij betreft niet echt een adequaat antwoord op een veranderhabitus die slechts een succesratio van 30% heeft.

In deze *Issue Paper* introduceer ik een ander perspectief om naar verandermanagement en organisatieverandering te kijken. Hierbij richt ik de aandacht niet zo zozeer op de veranderkundige interventies die er allemaal worden ondernomen, maar juist op de vraag of en hoe die interventies 'landen' in het 'organisatielandschap'.

Interventies zijn er genoeg. Denk hierbij maar aan SixSigma, Lean, Appreciative Inquiry, Large Scale Interventions, B.P.R., T.Q.M., Cultuurverandering, programma's om de klantgerichtheid te verbeteren, ICT-implementaties, introducties van nieuwe processen, systemen, werkwijzen, werknormen, beloningssystemen, beloningsgebouwen, enzovoort. Aan munitie om af te schieten geen gebrek.

Bij de overgrote meerderheid van publicaties en verhalen over deze interventiestrategieën wordt het verhaal geschreven en verteld als een soort boodschap aan het management: als je *déze* methodiek of invalshoek gebruikt, dan lukt het prima om 'ze' te veranderen. 'Ze', zijn dan de medewerkers, het middenmanagement, enzovoort. Het zijn de 'change targets'; de 'slachtoffers', zoals een bekende auteur op het terrein van verandermanagement dat pleegt te noemen. 'Wij' zijn dan de mensen die zien dat het anders moet en die dan middels het inzetten van beproefde methoden en technieken 'hun' kunnen veranderen. Daarmee worden 'ze' impliciet gedefinieerd als mensen die van nature kennelijk niet willen of kunnen veranderen. En die dus met 'hulp' van *change agents* in beweging gebracht moeten worden. Daarbij hoort het er helemaal bij dat 'ze' 'weerstand tegen verandering' gaan vertonen. En in de portfolio's met beproefde verandermethodieken zit dan ook altijd een vast onderdeel 'het managen van weerstand'. Eigenlijk dus een kat in het bakkie.

De vraag die ik in deze *paper* stel, is of er ook een alternatief is voor deze zienswijze op verandermanagement. Ik denk van wel. Die zienswijze wil ik in deze *paper* dan ook uiteenzetten.

2. De begripsvorming

Het hierboven geschetste perspectief op verandermanagement zou ik graag als het 'buitenkantperspectief' of wel het *ballonvaardersperspectief* willen betitelen. Laat ik hiermee beginnen. Veelal is de positie

van de verandermanager te vergelijken met die van een ballonvaarder. De manager is degene die naar buiten moet kijken; die de markt en de omgeving in de gaten moet houden. Blijken de ontwikkelingen in die buitenwereld groot te zijn, dan moet – zo zegt de bedrijfskundige theorie – de organisatie zich aanpassen ‘om zo goed mogelijk op de veranderingen in de markt te kunnen inspelen’.

Dus, nadat de manager de maat van de buitenwereld genomen heeft, draait hij zich om en richt zich op zijn organisatie. De boodschap die hij daar dan verkondigt is: ‘we (hij bedoelt: jullie) moeten veranderen, omdat de omgeving zo veranderd is’. Daarbij overziet de manager de organisatie en beslist hij welke onderdelen van de organisatie welke veranderingen zullen moeten ondergaan. Net zoals een ballonvaarder zweeft de manager over het organisatielandschap en beslist hij waar en op welke momenten er zandzakken vanuit de ballon naar beneden moeten worden geworpen. Die zandzakken staan dan voor de interventies, workshops, trainingen, veranderprogramma’s, *road shows*, intranetsites, nieuwsflitsen, communicatieplannen, heisessies, enzovoort die nodig zijn om ‘ze’ in beweging te krijgen, richting de gestelde veranderdoelen.

Tegenover die ballonvaardersperspectief wil ik het *landschapspectief* zetten. We verlaten de ballon en dalen af naar het landschap. Daarbij vragen we ons af hoe al die op zich prachtige en belangwekkende interventies zullen ‘landen’ in het organisatielandschap, dus bij de mensen voor wie de interventies bedoeld zijn. ‘Ze’, dus.

Wat dit nieuwe perspectief inhoudt, kan verder worden verduidelijkt met het begrippenpaar buitenkant–binnenkant. De *buitenkant* van de verandering is al datgene dat er op de mensen – op ‘ze’, dus – afkomt. Dit betreft dus al de formele verhalen en berichten over de organisatieverandering, al de sessies, voorlichtingsbijeenkomsten, inspraakmomenten, oproepen om ‘mee te denken’, opleidingen, enzovoort. En ook maken de ‘zenders’ van al deze zaken deel uit van die buitenkant: de top-, middel en operationele managers, de medewerkers van stafafdelingen (hrm) die met de betrokkenen aan de slag gaan, de in- en externe consultants, de *change agents* de *change champions*, enzovoort.

De *binnenkant* van de verandering betreft de doelgroepen voor wie al die interventies bedoeld zijn. En dan vooral de wijze waarop die doelgroepen proberen ‘chocolade’ van al dat moois te maken. Hoe komen al die veranderkundige activiteiten en -mensen op hen over?

En wat betekent dat voor hun reacties op de verandering? In deze *Issue Paper* ga ik het niet zozeer over de buitenkant hebben. Dat zou neerkomen op de vraag: wat kunnen we nou nog méér naar 'ze' verzenden (uit de ballonmand laten vallen) zodat 'ze' nou eindelijk wél gaan veranderen? Dat is voor mij het equivalent van 'meer van hetzelfde' dat ik hierboven al aangaf. Op deze plaats wil ik het graag hebben over de binnenkant van organisatieverandering: hoe landen die interventies nou écht? Hoe reageren mensen nou echt op al dit veranderingeweld? Nóg anders geformuleerd: in deze *paper* ga ik voorbij aan het zendersperspectief op organisatieverandering en richt ik me juist op het ontvangersperspectief.

De belangrijkste concepten waarover ik het ga hebben zijn: *betekeniswolken*, *petrischaaltjes*, *ideeënseks*, *mentaal fierljeppen*, *organisatiespontaneiteit* en *zelforganisatie*. Uiteraard worden al deze begrippen nader toegelicht. Hier wil ik ermee aangeven dat een andere blik op verandermanagement ook om een andere taal vraagt. Juist door taal, en hier dus door *nieuwe* taal kun je de dingen zien die je eerst niet kon zien.

3. De theorie

Als opmaat voor 'de theorie' eerst enkele onderzoeksgegevens uit het eigen onderzoek dat we over organisatieverandering doen, uitgevoerd in mijn onderzoekscentrum Facilitating Change and Implementation Dynamics van de Open Universiteit Nederland. Wat we bijvoorbeeld steevast ontdekken is dat veranderingen in organisaties slechts voor een klein deel (minder dan 30%) direct worden veroorzaakt door de veranderkundige interventies en acties die er in de betreffende organisaties worden ondernomen.

Zo bleek bijvoorbeeld bij een onderzoek naar de effectiviteit van een SixSigma-traject bij een grote verzekeraar, dat minder dan 30% van de verandering toe geschreven werd aan de workshops, werksessies, informatieoverzichten, enzovoort die onderdeel waren van het formele verandertraject. Kennelijk is er een soort 'onzichtbare' factor die van veel grotere invloed op de mensen is, dan het formele traject.

Uit een ander onderzoek dat we hebben gedaan bij een internationaal opererend organisatieadviesbureau bleek dat de betrokken medewerkers zo'n beetje driekwart van de looptijd van het verandertraject helemaal niet op dat verandertraject zélf bleken te reageren. Vrijwel onmiddellijk nadat de verandering was aangekondigd, bleek

men het traject namelijk te associëren met een *eerder* traject dat vijf jaar daarvoor was uitgevoerd. Men concludeerde al snel: ‘Oh, dat is weer net zoiets als vijf jaar geleden. Daar is toen weinig van terechtgekomen, dus dit traject zal ook wel weer met een sisser aflopen’. Het overgrote deel van de acties van het (verander)management bleken dus helemaal niet te ‘landen’. Steeds bleef men die acties maar associëren met het eerdere traject. De betrokken manager merkte dat er te weinig voorgang geboekt werd. Dus hij deed er nog een schepje bovenop: nóg maar weer eens een rondgang langs alle afdelingen, nóg maar weer eens een verhaal waaruit bleek dat het vijf voor twaalf was. En – interessant genoeg – uitgerekend die acties waren voor de ‘ontvangers’ het definitieve bewijs dat het inderdaad precies zo zou aflopen als vijf jaar geleden. Dus dat men met een gerust hard achterover kon leunen. De bui zou wel weer overgaan.

Wat is dan die ‘onzichtbare’ factor die kennelijk zo’n grote rol speelt bij het al dan niet landen van verandertrajecten? Laat ik voor het beantwoorden van deze vraag eens beginnen met een incident dat ik laatst meemaakte in een luxueus conferentieoord. Of, om meer precies te zijn, in de *herentoiletten* van dat conferentieoord. Ik moest er een lezing geven over – u raadt het al – verandermanagement. En in de pauze moest ik even doen wat veel mensen in pauzes doen. In de zaal naast die van mij was een goed georganiseerde workshop over kwaliteitsmanagement gaande. Toen ik daar ‘s ochtends vroeg langsliep, zag ik er allerlei fraaie mappen liggen, de naamkaartjes waren keurig in het gelid op een tafel uitgesteld, er draaide een mooie Power Point-presentatie en op de achtergrond was een rustgevend *new age*-muziekje hoorbaar. In de zaal waren twee goed geklede dames druk bezig met rechtzetten van de stoelen en het neerleggen van informatiepakketten. Alles onder controle, zo was mijn gedachte. Tijdens die pauze waren er ook enkele andere heren in de herentoilet hun handen aan het wassen. Het was duidelijk dat zij deelnemers van de betreffende workshop waren, want alledrie hadden ze op de linkerborst een kleurig naamkaartje zitten, met daarop hun naam en daaromheen een ring van woorden, luidende ‘ik ga voor kwaliteit!’ Het viel me op dat er wat werd gegniffeld. Zoiets trekt toch onwillekeurig de aandacht en ik luisterde even mee met het gesprek: ‘Nou, die blonde dat is een lekker ding! Die zou ik wel eens in een steegje willen ontmoeten’. ‘Ja, beaamde een ander, die bruine vind ik maar niks. Dat ziet er toch niet uit, zo met zo’n rood pakkie’.

Ergens be kroop me het gevoel dat deze workshop en de daarin zo

krachtig uitgebeelde boodschap, niet echt zou gaan landen bij deze heren. Duidelijk was dat zij met heel andere dingen bezig waren.

Terug naar die onzichtbare factor. Waar staan dit soort gesprekjes in de toilet nou voor? En, zouden dit soort gesprekken ook niet precies zo plaatsvinden in het rokershok, tijdens de lunch, in de pauzes van vergaderingen, bij het samen heen en weer *carpoolen* naar het werk, enzovoort? Het concept dat ik in dit verband naar voren wil brengen, is het concept 'betekeniswolken'. Betekeniswolken gaan over datgene dat er 'hangt', 'leeft' en 'rondgaat' in de informele circuits en wandelgangen van de organisatie. Betekeniswolken zijn gedeelde ideeën, gevoelens, gedachten, die kennelijk door een groot aantal mensen gedeeld worden. En ze gaan over wat men er écht van vindt. Dus over hoe men écht tegen het management aankijkt, hoe men écht denkt over een verandertraject dat gaande is en hoe men de organisatie écht ervaart. In de betekeniswolk bij het adviesbureau hierboven overheerste dus duidelijk de gedachte dat het huidige verandertraject hoogstwaarschijnlijk weinig om het lijf zou hebben, omdat het precies leek op een eerder traject, dat toen ook als een nachtkaaars uitging. Wat ik zou willen beweren is, dat het vooral de betekeniswolken zijn, die het meest direct van invloed zijn op het gedrag van de mensen – hier dus: hoe de consultants op het verandertraject dat werd afgekondigd zouden reageren. Niet dus de *road shows*, niet de vers 'uitgerolde' processen en systemen, niet de veelkleurig vormgegeven nieuwsbrieven en zeker niet de inhoud van het verhaal van de twee goed uitzierende dames bepaalt wat mensen doen. Maar men wordt vooral beïnvloed door de 'inhoud' van de betekeniswolken die er op dat moment in de organisatie bij de betrokkenen 'hangen'.

Uitgaande van deze invloed van betekeniswolken zou ik daarom – als volgende stap in de redenering – willen stellen dat een organisatie pas écht veranderd is als die betekeniswolken zijn veranderd! Vertaald in termen van de buitenkant en de binnenkant: aan de buitenkant kunnen de meest indrukwekkende dingen gebeurd zijn (bijvoorbeeld kunstig uitgevoerde simulaties waaraan veel mensen hebben deelgenomen). Maar zolang er aan de binnenkant nog steeds dezelfde betekeniswolken hangen, dan zal dat niet leiden tot fundamenteel ander gedrag van de betrokkenen. De verandering 'landt' dan niet.

Vertaald naar verandermanagement betekent dit dat er als het ware een 'derde factor' aan het traditionele repertoire van de veran-

deraar zal moeten worden toegevoegd. Bij de meeste verandertrajecten is het gebruikelijk dat de aandacht uitgaat naar twee zaken. Ten eerste de *organisatie zelf*: verandert men daar nou al snel genoeg? Worden de nieuwe systemen en processen nou echt opgepikt? Is er al iets merkbaar van de hernieuwde klantgerichtheid? De tweede factor betreft het *geheel van veranderkundige ingrepen* die tot doel hebben de organisatie in beweging te krijgen. Blijkt het tempo van de verandering bij de eerste factor – de organisatie – tegen te vallen, dan wordt er meestal bij de tweede factor een tandje bij geschakeld. Dus nog eens een voorlichtingsronde, een belangrijke gastspreker uitnodigen die vertelt hoe belangrijk het allemaal is, misschien eens een leuke prijs uitloven voor diegene die het snelst in beweging komt, enzovoort. Allemaal goed en belangrijk. Maar waar het in feite om gaat is datgene dat er zich in, bij en om de betekeniswolken afspeelt. Dát is de derde factor, die volgens mij doorslaggevend is voor het al dan niet op gang komen van werkelijke verandering.

De blik myopisch gericht houden op de eerste twee factoren leidt maar al te vaak tot een ‘gelaagde organisatie’. Daarbij zie je enerzijds het management (gehouden door tal van adviseurs en bureaus) keihard trekken aan de organisatie om de zaak in beweging te krijgen. En anderzijds de medewerkers die doen *alsof* zij veranderen, zonder dat ze écht in beweging komen. Je kunt dit ook wel ‘as if change’ noemen. Daarbij zijn de gezamenlijke workshops, trainingen, brainstormsessies, enzovoort in feite een soort podia, waarop we met elkaar het toneelspel ‘wij gaan veranderen’ spelen. *On stage behavior*: we laten braaf aan elkaar zien hoe belangrijk we het allemaal vinden wat er van ons verwacht wordt. Stapt men eenmaal van het podium af – *off stage behavior* – dan gaat men weer over tot de orde van de dag. Daarbij denken de verzenders van de veranderboodschap ‘Zo. Hopen dat ze het nu wél goed tussen de oren hebben’. En de ontvangers: ‘goed, dan kunnen we nu weer normaal doen’.

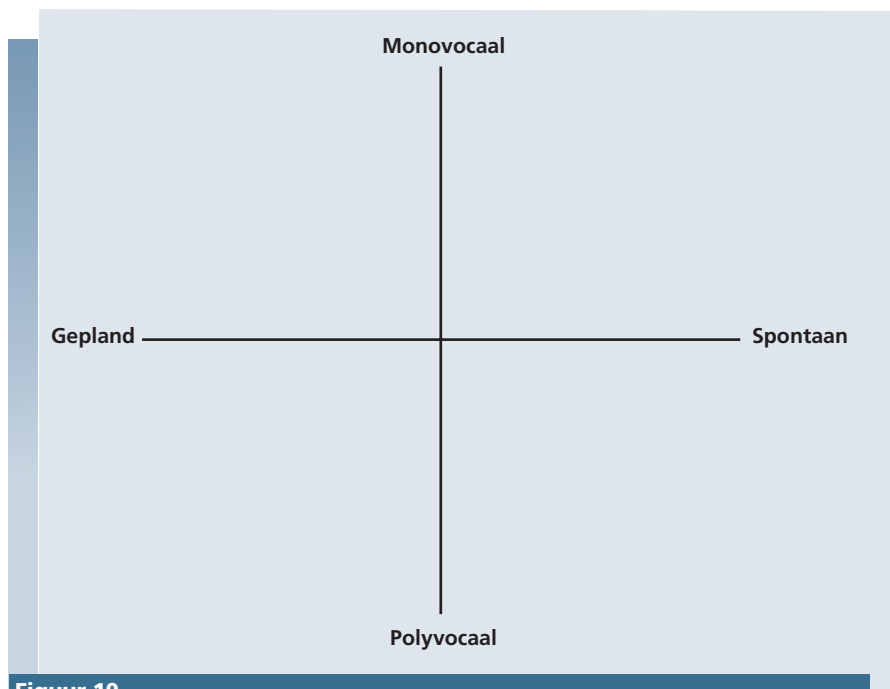
Stel nu eens dat de verzenders van de veranderboodschap te horen zouden krijgen hoe de mensen er écht over dachten. Zou het dan helpen om tijdens de workshop (op het ‘podium’, dus) de microfoon ter hand te nemen en een gloedvol betoog te houden dat men ‘het’ helemaal verkeerd ziet? En dat de veranderingen juist goed zijn voor de mensen en dat er sprake is van een ‘vijfvoortwaalssituatie’? Zou zo’n ingreep leiden tot een verandering van de vigerende betekenisbewolking? Ik denk van niet. Dit brengt me op de vraag: waar komen die wolken vandaan? En hoe veranderen ze?

3.1. Petrischaaltjes en ideeënseks

Om te begrijpen hoe betekeniswolken veranderen, moeten we ze eerst kunnen plaatsen in relatie tot de (buitenkant van) verandertrajecten. Bij het kijken naar organisatieveranderingen, zou ik daartoe twee dimensies willen definiëren. De eerste dimensie betreft de as *gepland veranderen versus spontaan veranderen*. Zo'n beetje alles wat we over verandermanagement weten is geschreven vanuit de geplande veranderingskant van deze as. In de overgrote meerderheid van de gevallen beginnen verandertrajecten met een kleine groep mensen (meestal managers, consultants, enzovoort) die met elkaar tot de conclusie komen dat 'ze' – vaak een veel grotere groep mensen – moeten veranderen. Daarna vormt men plannen over hoe dat dan het beste kan worden aangepakt: men ontwerpt plannings-, veranderspoorboekjes, doelstellingen, monitoringsystemen, enzovoort. Hoe participatief men het verandertraject dan ook inricht, het blijft iets 'geplands'; iets dat voor de mensen bedacht is, met het doel 'ze' zo goed mogelijk in beweging te krijgen. Hiertegenover staan spontane veranderingen. In de praktijk zijn 'ze' natuurlijk ook continu bezig met veranderingen. Steeds probeert men het werk weer nét even wat slimmer te doen, steeds probeert men weer een andere originele oplossing voor de klant te vinden. Ook is men continu bezig de dagelijkse problemen en bottlenecks die zich in het werk voordoen op te lossen en aan te pakken. Dat is dus de spontane kant van de veranderas.

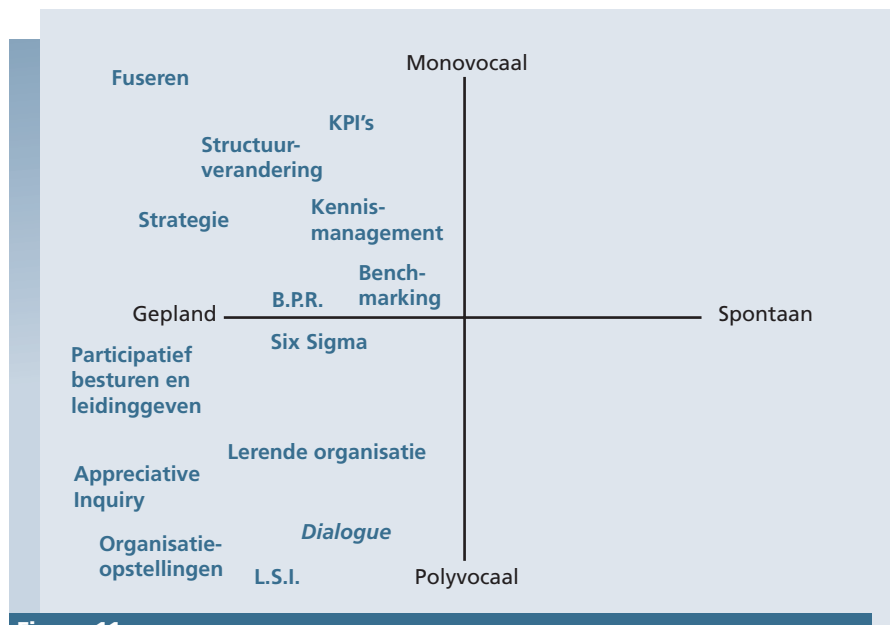
De tweede dimensie betreft de as *polyvocaal versus monovocaal*. Bij een monovocaal verandertraject overheerst er één geluid, één visie en wordt alles aangestuurd vanuit één set met doelstellingen, ambities, enzovoort. Van polyvocaliteit is sprake als er bij een verandering meerdere, soms hele diverse geluiden, kunnen klinken. En als dus niet alleen de ambities van een kleine groep voorlopers, maar van iedereen een rol mogen spelen.

Combineren we deze dimensies, dan ontstaat het volgende assensetel:



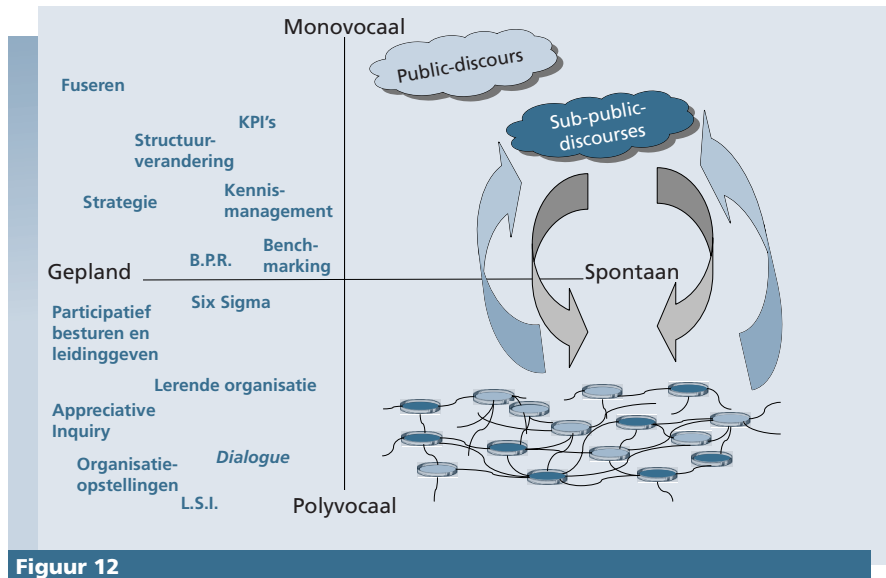
Figuur 10

Waar zit nu de buitenkant en waar de binnenkant van organisatieverandering? In het assenstelsel is dit als volgt aan te geven:



Figuur 11

Hoe een verandering ‘landt’ en dus welke betekeniswolken er over in de organisatie hangen, zit aan de rechterkant van het assenstelsel. Vertaald in het schema:



Figuur 12

Wat we bij ons onderzoek zien is dat de kleine gedachtewisselingen in toiletruimtes, tijdens de pauzes van vergaderingen, in de rookhokken, enzovoort te plaatsen zijn rechtsonder in het assenstelsel. En voorts ontdekken we dat er uit die 'lokale' interacties op de een of andere manier ook een soort convergerende beweging tot stand kan komen, waarbij de polyvocaliteit – meerstemmigheid – afneemt en men in het informele domein komt tot een of meerdere gemeenschappelijke betekenisgevingen aan de realiteit. Daarbij merken we dat het nuttig is om een onderscheid te maken tussen de 'public discours' enerzijds en de 'sub public discours' anderzijds. De *public discours*-betekeniswolk is de wolk van de zenders, van de ballonvaarders. Dus dat betreft de officiële verhalen van de organisatie. Je kunt ook zeggen: datgene wat we elkaar vertellen als we *on stage* met elkaar zijn. In de *sub public discours* gaat het om de *off stage*-situatie. Daar wisselen we met elkaar uit wat we er écht van vinden en hoe we er écht tegenaan kijken.

Het volgende dat opvalt in het schema is dat de pijlen niet alleen van beneden naar boven lopen, maar ook weer terug naar beneden. Daarmee druk ik uit dat de betekeniswolken ontstaan in die kleine

lokale gesprekken 'entre nous'. Maar als betekeniswolken zich eenmaal gevormd hebben, kunnen ze op hun beurt van grote invloed zijn op toekomstige gesprekken in de lokale circuits.

3.2. *Organisatieverandering*

Uitgaande van bovenstaand assenstelsel blijkt dat het begrip 'organisatieverandering' in feite op twee manieren geïnterpreteerd kan worden. Gezien vanuit de linkerkant van het assenstelsel is organisatieverandering te beschouwen als verandering die gemanaged wordt. Verandering van 'ze' die tot stand moet worden gebracht door 'ons' (de *change agents*, de projectleiders, de implementatiemanagers, de operationele leidinggevendenden).

Aan de rechterkant van het assenstelsel staat organisatieverandering voor iets spontaans, iets dat kennelijk tot stand komt *ondanks* het verandermanagement aan de linkerkant van het assenstelsel. Zoals hiervoor aangegeven, beschouw ik de betekeniswolken als de meest directe gedragsbeïnvloedende factoren in organisaties. Verandering van die betekeniswolken is een spontaan, zelforganiserend proces, dat kennelijk andere wetmatigheden kent dan de uitgangspunten die gehanteerd worden bij *planned change*-verandertrajecten. Anders gezegd: van de veronderstelde lineaire relatie tussen datgene dat aan de linkerkant van het assenstelsel gebeurt en hoe de rechterkant daarop reageert, is naar mijn idee geen sprake. Tussen 'links' en 'rechts' is hooguit sprake van een non-lineaire relatie, waarbij 'links' *mogelijk* effecten op 'rechts' kan hebben. Maar welke effecten dat zijn en of de omvang van die effecten correspondeert met de 'links' geïnvesteerde energie is niet te zeggen. Kortom: verandering van betekeniswolken is niet te managen in de klassieke zin van managen: beïnvloeden, verleiden, motiveren, structureren, enzovoort.

Maar wat kunnen we dan wél doen? Dit lijkt haast een paradox. Enerzijds beweer ik dat verandering van betekeniswolken de essentie is van organisatieverandering. Maar tegelijkertijd stel ik ook dat die verandering niet te 'managen' is. Tja, staan we dan niet met lege handen?

Nee, is mijn antwoord. De weg uit deze schijnbare paradox zit hem in het volgende. Volgens mij heeft het geen zin om direct (links in het assenstelsel, dus) te proberen bestaande betekeniswolken te veranderen. Al was het alleen maar omdat de managers en *change agents* heel moeilijk toegang hebben tot die wolken. De informele

betekeniscircuits sluiten zich doorgaans af voor de betekenisgeving in de publieke discours. Het alternatief ligt dan in het faciliteren van het ontstaan van *nieuwe* betekeniswolken. Heel schematisch uitgedrukt leidt het laten groeien en versterken van alternatieve betekeniswolken ertoe dat er op den duur een soort fifty-fifty-situatie ontstaat, waarbij bestaande en nieuwe betekeniswolken naast elkaar bestaan in een soort wankel evenwicht (*edge of chaos*). Doorgaans is dan een soms schijnbaar onbetekenende gebeurtenis (bijvoorbeeld een klant die wegloopt, een bepaalde manager die opstapt; een zogenoemde *focal event*) voldoende om de bewolking te doen omslaan, waarbij er zich vanuit de nieuwe wolken weer nieuwe collectieve betekenissen kunnen vormen. De vraag wordt dan: hoe ontstaan nieuwe betekeniswolken en hoe kun je het ontstaan daarvan faciliteren?

3.3. *Nieuwe wolken*

De geboorteplaatsen van betekeniswolken zijn gesprekken in 'petrischaaltjes'. Met petrischaaltjes doel ik op het fenomeen dat vrijwel iedereen in de organisatie wel een, twee of drie mensen om zich heen heeft met wie hij of zij de 'echte dingen' bespreekt. Je kunt ook zeggen: 'vertrouwensgroepjes'; *communities* (à la Wenger). Petrischaaltjes verwijzen naar min of meer stabiele verdichtingen in het informele sociale netwerk in een organisatie. Kleine groepjes mensen die onderling *strong ties* hebben (à la Granovetter). Juist dit zijn de rokersgroepjes, de eetgroepjes in de bedrijfskantine, de 'bij de koffieautomaat'-groepjes, enzovoort waarover ik het eerder had. Wat zich daar afspeelt is een continu proces van werkelijkheidscreatie. Hierbij ga ik er vanuit dat er een groot verschil is tussen de zogenoemde 'objectieve werkelijkheid' en de 'gecreëerde werkelijkheid'. Dagelijks komen vele tienduizenden stimuli op de mens af. Tegelijkertijd worden die stimuli niet 'ondertiteld' à la: 'dit is wel belangrijk en dit niet'; 'dit betekent dat je je zorgen moet maken en dit niet'. Die betekenisgeving, die zingeving is wat de mensen zelf tot stand moeten brengen, naar aanleiding van die stimuli die op hen afkomen.

Het zinnetje 'the real and the good' drukt goed uit wat die betekenisgeving is. Ten eerste is dat *selecteren*: waaraan besteden we aandacht en waaraan niet? Wat maken we dus 'reëel' en wat niet? Ten tweede *waarden*: wat vinden we van datgene dat we binnen laten komen? Wat betekent het voor ons? Welke waarde hechten we eraan? Vinden we het iets positiefs of juist iets negatiefs? Wat blijkt is dat als mensen ergens een betekenis aan hebben gegeven, dat ze dan van

nature geneigd zijn hun *eigen* betekenisgeving als de beste, de meest ware te beschouwen (vandaar 'the good'). Het proces van selecteren en waarderen leidt dus tot een werkelijkheids*constructie*: men creëert een bepaald idee over die werkelijkheid en dát ervaart men als De Werkelijkheid.

Een belangrijk kenmerk van deze processen van betekenisgeving en betekeniscreatie is dat het interactieprocessen zijn. Mensen zitten niet in hun uppie te verzinnen wat iets betekent, maar ze doen dat al pratend, gesticulerend, handelend met elkaar. Kijk maar eens wat er zich afspeelt als er zich ergens iets onverwachts voordoet (bijvoorbeeld een harde knal en daarna glasgerinkel). Iedereen kijkt elkaar verschrikt aan. De een zegt: ach, dat zijn de burens weer, die hebben weer eens ruzie. Een ander rent naar de brandblusser en begint hard 'geen paniek' te roepen. Een derde leunt lachend achterover en zegt: 'o.k., Jan, goede grap, maar ik trap hier niet in!'. Na wat heen en weer gepraat (geschreeuw) besluit men toch gezamenlijk de gang op te lopen om te gaan kijken waar de brand dan is. Wat hier te zien is, is een proces van interactie, waaruit uiteindelijk dus een bepaalde gedeelde betekenis naar boven komt drijven. Is die betekenis er, dan weet men weer wat men moet doen.

De geboorteplaatsen voor nieuwe betekeniswolken zijn wat mij betreft dus deze petrischaaltjes. Daar komen nieuwe betekenisgevingen tot stand, of besluit men juist dat de bestaande betekenisgevingen nog steeds geldig zijn. Verplaatsen we ons naar een iets hoger aggregatieniveau, dan zijn organisaties in feite dus te beschouwen als verzamelingen petrischaaltjes. Dit wordt ook bevestigd uit ons onderzoek. Daaruit blijkt ten eerste dat het sociale informele netwerk in organisaties (de *social fabric*; het sociale weefsel) vele malen fijnmaziger en complexer is dan de formele communicatielijnen die je zou verwachten, gegeven het organigram. Verder blijkt ook dat inderdaad vrijwel zonder uitzondering iedereen wel lid is van een of meer petrischaaltjes. Dit geldt trouwens ook voor de (verander)managers, hrm-bazen en medewerkers in organisaties. Ook zij maken deel uit van kleine *communities* waarin gedeelde betekenissen bestaan over datgene waar ze zich mee geconfronteerd weten.

Hiervan uitgaande betekent dit dat er in elke organisatie sprake is van een bepaalde mate van microdiversiteit. Er zijn allemaal kleine betekenseilandjes (*thought worlds*) waarin steeds op een andere manier tegen de organisationele werkelijkheid wordt aangekeken.

Een belangrijk kenmerk van de petrischaaltjes is de mate waarin ze openstaan voor verandering en vernieuwing. Bij zogenoemde *game*-schaaltjes heerst er een min of meer stabiele set met betekenisconstructies. Er leven vaste ideeën over de organisatie, over andere afdelingen, over klanten en over zichzelf. De stabiliteit van deze *game*-schaaltjes wordt versterkt doordat de leden ervan vaak hun identiteit gaan koppelen aan de beelden die men koestert ('wij zijn hier de mensen die *echt* snappen wat marketing is'). Ook fungeren er in *game*-schaaltjes vaak zogenoemde regiembewakers: mensen die afwijkingen van het gedeelde gedachtegoed al snel corrigeren: 'ach joh, dat is wel een leuk idee, maar dat hebben we vroeger ook al eens geprobeerd en dat werkt toch niet'. Regiembewakers zijn personen die er veel belang bij hebben dat het bestaande perceptuele regiem gehandhaafd blijft. Dit zijn bijvoorbeeld ook mensen die veel klagen over de problemen die er spelen, maar die tegelijkertijd niet willen dat deze problemen fundamenteel worden aangepakt, want anders komt hun 'negatieve status' in het gedrang.

Bij zogenoemde *play*-schaaltjes is er juist sprake van een veel grotere dynamiek. Hier staat men heel open voor vernieuwing, is men bereid om de eigen werkelijkheidsconstructies ter discussie te stellen en is men ook erg nieuwsgierig naar de ideeën van anderen. Hier borrelt en bruist het. Dit zijn de innovatoren in spé.

Dan nu de stap naar de betekeniswolken. In het hierboven afgebeelde assenstelsel is dit de stap van rechtsonder naar rechtsboven. We springen dus van het lokale petrischaaltjesniveau naar het collectieve niveau, waarbij we zoeken naar betekeniswolken die organisatiebreed in een organisatie aanwezig kunnen zijn. Cryptisch uitgedrukt ontstaan betekeniswolken uit processen van ideeënseks, waarbij er uit complexe interactieprocessen tussen de lokale petrischaaltje uiteindelijk collectieve betekeniswolken *emmergen*. Bent u er nog?

Laat ik beginnen met *ideeënseks*. Stel: er zijn twee petrischaaltjes die volstrekt dezelfde ideeën hebben over een bepaalde verandertraject. Wanneer de mensen die deel uitmaken van deze petrischaaltjes elkaar ontmoeten (hetgeen natuurlijk continu gebeurt in projecten, teamvergaderingen, enzovoort) dan is de kans dat er nieuwe ideeën ontstaan niet groot. De variëteit is dan namelijk te klein. Wanneer mensen uit petrischaaltjes waarin hele verschillende betekenisconstructies over het verandertraject leven elkaar ontmoeten, dan is de kans dat er nieuwe betekenissen ontstaan veel groter. Men ontdekt dat je kennelijk ook heel anders tegen het verandertraject kan aankij-

ken. Daardoor worden de eigen betekenisgevingen reflexief, hetgeen op zijn beurt weer de behoefte oproept om met elkaar (met de ander of met het eigen petrischaaltje) in interactie te gaan om tot een nieuwe betekenis te komen. Anders gezegd: bij de juiste 'hoeveelheid' variëteit (niet te weinig maar ook niet te veel) is de kans groot dat men tot 'ideeënseks' komt, waarbij de confrontatie met het verschil leidt tot het op gang komen van nieuwe betekenisgevende interactieprocessen en daaruit voortvloeiende nieuwe betekenissen.

Op deze wijze is het dus mogelijk dat er via een soort mentaal besmettingsproces allerlei gedeelde betekenisgevingen ontstaan die tal van petrischaaltjes omvatten en overstijgen. En dát zijn nou juist precies de betekeniswolken waar ik het eerder over had. Voorwaarden voor het op gang komen van dergelijke 'cognitieve virussen' zijn ten eerste dus de juiste mate van variëteit (en daaraan gekoppeld de verhouding tussen het aantal *game*- en *play*-schaaltjes) en ten tweede een zogenoemde 'holding environment': een voldoende veilige (en stimulerende) omgeving. Hand in hand met de variëteitseis gaat de volgende voorwaarde op, namelijk dat er een zekere verhouding aanwezig dient te zijn tussen het *aantal play*- respectievelijk *game*-schaaltjes. Bestaat een organisatie voornamelijk uit *game*-schaaltjes, dan is de kans dat er vernieuwing ontstaat niet echt groot. Andersom: als een organisatie alleen maar zou bestaan uit *play*-schaaltjes, dan zou de vernieuwingspan als het ware overkoken. Dan beweegt op den duur alles en verliest het geheel zijn coherentie. Voor de *holding environment* geldt dat je net zoals met 'echte' seks een bepaalde omgeving nodig hebt waarin dit soort cognitieve besmettingsprocessen op gang kunnen komen. Wanneer, bijvoorbeeld, elk nieuw idee dat ontstaat onmiddellijk de kop wordt ingedrukt door de regiembewakers, dan zal er weinig gebeuren.

Maar er is ook nog een derde conditie nodig voor het ontstaan van nieuwe betekeniswolken. Om dit duidelijk te maken, maak ik vaak gebruik van de chaos- en complexiteitstheorie. Zonder daar nou helemaal op in te gaan, zou je kunnen zeggen dat de chaos- en complexiteitstheorie probeert te verklaren hoe er collectieve verschijnselen (patronen, organisatie) ontstaan uit de interactie van lokale actoren, *zonder* dat daar management en leiderschap aan te pas komt. We hebben het dan over het ontstaan van patronen ('emergentie') op een zelforganiserende manier. Een mooi voorbeeld daarvan is een wolk spreuwen. Zonder dat daar een bepaalde spreek de leiding heeft en zonder dat daar sprake is van verandermanagement zijn die spreek-

wen met elkaar in staat de fraaiste patronen te vertonen. Waarbij de individuele spreuwen zich vermoedelijk niet eens bewust zijn van het feit dat ze zulke mooie configuraties produceren. De *clou* van dit soort 'ongeorganiseerde organisatie' is dat de spreuwen alleen maar reageren op hun directe burens. Beweegt de buurspreeuw iets naar links, dan doe ik dat ook. En mijn eigen buurman gaat vervolgens ook naar links omdat hij mee beweegt met mij. Geen collectieve plannen, geen Prince-II maar gewoon heel simpel: reageren op de burens.

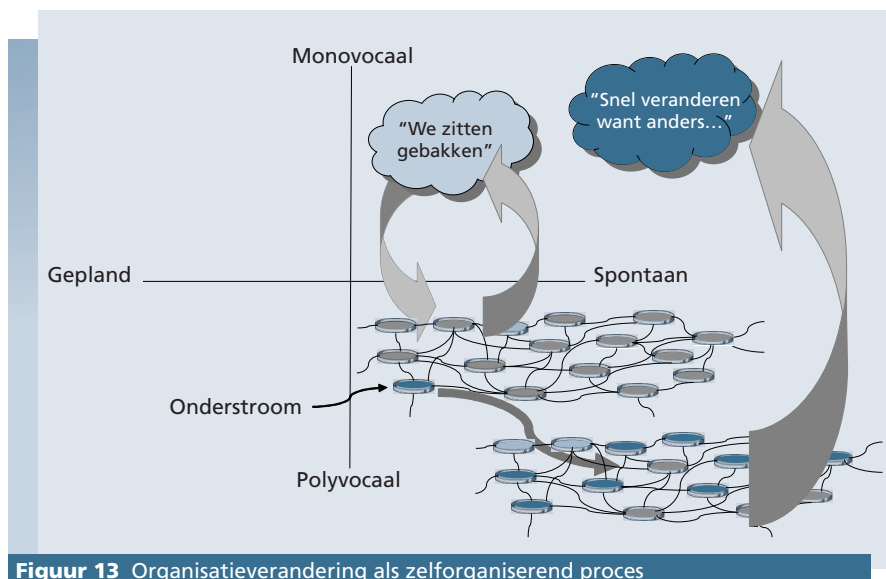
In mijn model over de binnenkant van organisatieverandering zou je de petrischaaltjes kunnen vergelijken met de individuele spreuwen. Ook de leden van petrischaaltjes reageren puur op datgene dat ze van de burens (de andere petrischaaltjesgenoten en de leden van andere petrischaaltjes) horen en zien. Daarbij is men niet gericht op het bereiken van iets collectiefs. Het enige dat men probeert is mentaal grip te krijgen op datgene dat er zich in de directe (werk)-omgeving afspeelt. En daar reageert men dan gedragsmatig op. Net zoals bij de spreuwen denk ik daarom dat collectieve betekeniswolken ontstaan doordat petrischaaltjes reageren op elkaar. En zodoende onbewust al zelforganiserend met elkaar collectieve patronen ontwikkelen.

Daarbij geldt één belangrijke voorwaarde. Willen dergelijke collectieve patronen ontstaan, dan leert de complexiteitstheorie ons namelijk dat er sprake moet zijn van de juiste mate van connectiviteit. Connectiviteit gaat over het aantal verbindingen dat de petrischaaltjes met de andere petrischaaltjes hebben. Is die te hoog, dan ontstaat er een soort *random* gedrag van al de schaaltes, waarbij er zich geen stabiele patronen vormen. Iedereen reageert dan op iedereen. De kleinste verandering bij een van de actoren (schaaltes) leidt tot een storm van reacties van al de andere schaaltes. Waarbij die storm van veranderingen op haar beurt het eerste schaalte weer doet bewegen, enzovoort. Bij een te lage connectiviteit – denk aan koninkrijkes in organisaties – gebeurt er in feite helemaal niets. Ieder petrischaalte leeft in een gesloten wereldje en wordt daarbij niet of nauwelijks beïnvloed door de andere schaaltes. Dan ontstaat er een stabiele situatie, waarbij men vooral met zichzelf bezig is. Ergens in het midden tussen te veel en te weinig connectiviteit bevindt zich een gebied waarin de wederzijdse beïnvloeding precies goed genoeg is voor het op gang komen van zelforganiserende dynamieken die op den duur leiden tot collectieve patronen: de betekeniswolken.

4. De praktijkindicatoren

In grote lijnen is hiervoor beschreven hoe naar mijn idee betekeniswolken in organisaties ontstaan. Daarbij gaat het om een zelforganiserend proces dat zich dus afspeelt aan de rechterkant van het assenstelsel. In het onderstaande figuur is in een soort vereenvoudigde stripvorm weergegeven wat ‘organisatieverandering’ aan de rechterkant van het stelsel betekent. Het proces begint met een organisatie waar een bepaalde betekeniswolk ‘hangt’. Hier dus een soort algemene lethargie dat het allemaal wel goed zal gaan met de organisatie en dat men zich nergens druk over hoeft te maken (de (licht)grijze wolk in het figuur). Op een gegeven moment ontstaat er bij een bepaald petrischaaltje toch een gevoel dat er iets niet in de haak is. Vaak zijn dit gewone medewerkers en operationele leidinggevenden die door hun contacten met de buitenwereld (klanten, leveranciers, financiers) ‘besmet’ worden met andere ideeën over de organisatie. Deze mensen vinden elkaar en vormen nieuwe petrischaaltjes. In het figuur zijn dat de lichtblauwe schaaltes. Verandering in de betekeniswolken komt nu op gang als deze lichtblauwe schaaltes voldoende relaties hebben met andere schaaltes (connectiviteit) en wanneer ze hun boodschap bij die andere schaaltes op zo’n manier aan de man kunnen brengen dat het die leden van die andere schaaltes ook echt aan het denken zet c.q. aan het twijfelen brengt (voldoende variëteit, niet te veel en niet te weinig). Langzamerhand beginnen steeds meer (licht)grijze schaaltes bezorgd te raken over de toekomst van de organisatie. De polyvocaliteit in de bestaande (licht)grijze betekeniswolk neemt dus steeds verder toe. Op den duur zal er een soort fifty-fifty-situatie kunnen ontstaan, waarbij het systeem – in termen van de chaostheorie – ‘on the edge of chaos’ is. Er is een fragiele balans tussen voor- en tegenstanders (regiembewakers). Meestal ‘zoemt’ het in de organisatie al van geruchten. Schijnbaar onbetekende gebeurtenissen worden enorm uitvergroot. In een dergelijke situatie is een heel klein voorval (bijvoorbeeld het weglopen van een klant, een negatief getinte publicatie over de organisatie) al voldoende om de zaak om te doen slaan (een ‘focal event’). Opeens lijkt daardoor de (licht)grijze wolk als een zeepbel uit elkaar te spatten en ontstaat er binnen *no time* een nieuwe wolk (de blauwe) waarbij er ongerustheid heerst over de toekomst van de organisatie.

Interessant hierbij is andermaal te wijzen op het non-lineaire karakter van dit proces. Een lineaire verandering zou betekenen dat er een grootschalige interventie heeft plaatsgevonden die leidt tot een grootschalige verandering in de betekeniswolken. Hier zie je, dat als



Figuur 13 Organisatieverandering als zelforganiserend proces

het systeem op een gegeven moment *on the edge of chaos* is, dat iets kleins en onbeduidends al kan leiden tot een grote omslag in het denken, voelen en handelen van de betrokkenen.

Wat zijn nou de voorwaarden – en ook de indicatoren om naar te kijken – waaronder dit soort zelforganiserende dynamieken plaats kunnen vinden? Op basis van het voorafgaande kan het volgende rijtje worden genoemd:

1. Is er voldoende variëteit bij en tussen de petrischaaltjes?
2. Is er voldoende connectiviteit tussen de petrischaaltjes?
3. Is er sprake van een voldoende veilige veranderruimte (*holding environment*, regiebewakers) waarbinnen mensen kunnen experimenteren met nieuwe werkelijkheidsdefinities?
4. Verkeert het organisatielandschap zich in een *edge of chaos*-toestand, waarbij het open staat voor de *impact* van *focal events*?
5. Hoe ligt de verhouding tussen het aantal *game*- en het aantal *play*-schaaltjes? Een laatste voorwaarde betreft de vraag of men al voldoende ‘wakker’ is.

Zoals gezegd, begint het proces van het ontstaan van nieuwe betekeniswolken met de ‘geboorte’ van nieuwe betekenisgevingen in lokale petrischaaltjes. Daarbij geldt dat interactieve betekenisgevingsprocessen pas op gang komen als er sprake is van een situatie die voor de betrokkenen als zeer verrassend wordt ervaren of als er din-

gen gebeuren waarbij men merkt dat de gebruikelijke betekenisgevingen en de daarbij behorende gebruikelijke reacties niet krachtig of afdoende genoeg zijn om het hoofd te bieden aan datgene dat gebeurt. Pas wanneer er dus iets onverwachts gebeurt 'selecteren' betekenischaaltjes die gebeurtenis en gaat men met elkaar in interactie om er betekenis aan te verlenen. Vooral wanneer er veel *game*-schaaltjes in een organisatie zijn en wanneer veranderprocessen (aan de linkerkant van het assenstelsel) steeds maar weer op dezelfde wijze worden aangepakt (de organisationele veranderhabitus) zul je zien dat mensen vrijwel niets meer selecteren om daar betekenis aan te geven. Men verkeert in een soort organisationele winterslaap, waardoor er geen weerstand tegen verandering meer is, maar immuniteit voor verandering. Men heeft door de vele verandertrajecten – die meestal allemaal zo'n beetje op dezelfde manier verlopen – net zoals bij antibiotica een soort verandertrajectresistentie ontwikkeld. Dus de vraag is: in hoeverre is men nog wakker? In hoeverre pikt men de signalen nog op om er vervolgens betekenis aan te geven?

Het 'wakker worden' van organisaties ontstaat pas als er een bepaalde combinatie van factoren is opgetreden. Ten eerste dus dat men zich met gebeurtenissen geconfronteerd weet waar men geen adequate respons voor heeft. Welke verrassingen hebben uw mensen de laatste tijd meegemaakt? Ten tweede helpt een – wat Peter Senge noemt – 'creative tension'. Mensen reageren niet zozeer op de problemen van het management ('het is vijf voor twaalf') maar vooral op de problemen die ze zelf hebben. Dat kunnen hele praktische problemen zijn, of juist hele complexe vraagstukken richting de klanten waar men mee moet samenwerken. Aansluiting zoeken bij die problemen (en dus niet alleen maar 'vijf voor twaalf' blijven roepen) is stap één. Daar zit immers de energie. De tweede kant van de *creative tension* is een – zoals ik dat zou willen noemen – sexy maar vage visie (droom, *trigger*-vraag, enzovoort). Is er een algemeen toekomstbeeld waar mensen echt graag bij zouden willen horen? Meestal zijn dat niet de obligate *statements* dat de organisatie klantgericht, flexibel, internationaal enzovoort moet worden. Zo brengt een schijnbaar simpele vraag van de CEO van BP, namelijk: 'how can we as an oil company, beyond petroleum become a force for the good?' een grote stroom van vernieuwingsinitiatieven overal in de organisatie op gang, waarbij duizenden medewerkers en managers zich aansluiten. Juist de combinatie van de ruimte krijgen om met de eigen werkproblemen aan de slag te gaan, *ge-framed* in een sexy visie of vraag creëert een hernieuwde energie om wakker

te worden en te gaan experimenteren. Een *holding environment* is dan een omgeving waarin topmanagement zich actief met die experimenten bezighoudt en die actief stimuleert, waarbij medewerkers ook de veiligheid krijgen om met die experimenten door te gaan ook al zijn ze soms risicovol, en waarbij medewerkers eerder getrouwt en gesteund worden als een experiment mislukt, dan dat ze keihard afgerekend worden op resultaten.

5. De implementatie

De benadering zoals ik die in het voorafgaande geschetst heb, leidt eigenlijk tot een soort paradox. Wat ik beweert, is dat het feitelijke *over all* gedrag van organisaties neerkomt op de collectieve patronen die op een zelfsturende manier emergeren uit lokale acties en interacties. Ook de acties van hrm-managers en afdelingen, CEO's enzovoort zijn onderdeel van deze processen van lokale interacties. Het is bijvoorbeeld niet zo dat de CEO of de afdeling hrm contact heeft met alle petrischaaltjes in een organisatie en dat de directieven die men uitvaardigt een-op-een worden geadopteerd en uitgevoerd door al die schaaltes. In het formele organogram (de linkerkant van het assenstelsel) lijkt dat wel zo, maar in de binnenkant van de organisatie (de rechterkant) heeft elk petrischaaltje maar een heel beperkt aantal relaties met andere schaaltes. Relaties die men ook zelf kiest, ongeacht het organogram. Bovendien is het maar de vraag of al de schaaltes de boodschappen van het management selecteren (er aandacht aan besteden) en op dezelfde manier waarderen als dat het management dat doet. In die zin zijn organisatiebrede *policies* (visies, strategieën, nieuwe werkwijzen, enzovoort) *sense less* totdat er lokaal *sense* aan wordt gegeven. Het paradoxale is natuurlijk dat het management wel aan de lat staat voor bepaalde (met in- en externe *stakeholders* afgesproken) organisatiebrede resultaten. Terwijl men feitelijk dus niet in staat is om 'organisatiebrede' acties te initiëren die leiden tot werkelijke veranderingen (en niet *as if*-veranderingen) in het rechterdeel van het assenstelsel.

Toch sta je als management niet met lege handen. Ten eerste kan men weldegelijk bijdragen aan het ontstaan van nieuwe collectieve betekenispatronen. En ten tweede kan het management (waarbij er hier een grote rol is weggelegd voor hrm-afdelingen) bijdragen aan het versterken van de infrastructuur waarbinnen dergelijke lokale zelforganiserende processen zich gemakkelijk kunnen ontwikkelen.

De eerste 'lijn' met activiteiten betreft het zelf participeren in de lokale betekenisgevende gesprekken die overal in de organisatie worden gevoerd. Ook managers en hrm medewerkers en -managers hebben eigen petrischaaltjes. En ook kunnen zij in contact komen met anderen in de organisatie waarbij men op informele manier meedoet aan de zingevende gesprekken die daar continu gevoerd worden. Dit impliceert echter een totaal andere beeld van management en leidinggeven dan in de klassieke managementliteratuur wordt neergezet. Daar zijn managers vaak de grote helden die 'komen, zien en overwinnen' en die door robuuste acties en meeslepende visies in staat zijn rampen af te wenden en winsten tot ongekennde hoogte op te krikken. Hier hebben we het over het beeld van de manager die als coauteur meeschrijft aan de lokale verhalen en die als verbindingspersoon petrischaaltjes aan elkaar verbindt. Niet dus 'sitting and reigning at the top', maar 'moving and travelling in between'. Kernwoorden zijn hier integriteit, benaderbaarheid, vertrouwen weten te winnen, kunnen luisteren, enzovoort. In andere termen: niet 'power over' waarbij jij als manager probeert jouw werkelijkheidsconstructies aan anderen op te dringen, maar 'power to', waarbij jij op een voet van gelijkwaardigheid bijdraagt aan het ontstaan van nieuwe ideeën en activiteiten. In feite maak je als manager hierbij twee stappen. Ten eerste de stap van: 'mijn ideeën moeten door jullie uitgevoerd worden' naar 'laten we mijn ideeën naast die van jullie leggen en al interacterend met elkaar kijken waar we uitkomen'. De tweede stap is dat je deelgenoot probeert te worden van de processen die zich aan de rechterkant van het assenstelsel afspelen. Je stapt dus als het ware over de verticale as van het assenstelsel heen.

De tweede lijn betreft het versterken van een infrastructuur voor spontaniteit (je kunt ook heel modieus zeggen: 'een architectuur voor zelforganisatie'). De hele verzameling van indicatoren, zoals hierboven beschreven leiden tot een soort infrastructuur die het ontstaan van nieuwe ideeën, ideeënseks, *edge of chaos* faciliteert en hoedt. Hierbij gebruik ik heel bewust die woorden faciliteren en hoeden. De term 'managen' suggereert dat je in de linkerkant van het assenstelsel iets kan doen dat een-op-een (lineair) leidt tot het ontstaan van nieuwe betekeniswolken rechts. Zo werkt het dus niet. Andersom: de term faciliteren gaat over het begeleiden en ondersteunen van iets dat zélf aan het ontstaan is. Faciliteren wordt wel vergeleken met het werk van een vroedvrouw (of -man). Het kind wil zelf geboren worden; de vroedvrouw ondersteunt en vergemakkelijkt dat proces. Ook de term hoeden ligt in het verlengde hiervan. De regiembewakers (en

de andere stabiliteitsmechanismen in organisaties) zijn te vergelijken met de grote bomen in een bos. Die bomen houden het bladerdek gesloten, opdat er geen licht op de bodem kan komen en er dus geen planten kunnen groeien die voedsel van de groten zouden kunnen afpikken. Stel dat er door een blikseminslag een open plek ontstaat. Onmiddellijk zul je dan zien dat er overal nieuwe plantjes opkomen. Ondertussen proberen de grote bomen het bladerdek weer zo snel mogelijk gesloten te krijgen. Hoeden houdt in het beschermen van al dat jonge grut. Het stimuleren (watergeven, pokon erop) van de nieuwe aanwas. Het is interessant daarbij te beseffen dat die nieuwe aanwas er altijd al was – ook in organisaties. De nieuwe ideeën voor de toekomst, de briljante oplossingen, de innovatieve doorbraken zijn vaak al lang aanwezig in het myselium (het ondergrondse wortelstelsel van paddenstoelen). Alleen ze moeten kunnen doorbreken; er moet ruimte zijn om uit te kunnen groeien. Hoeden is het koesteren van die ruimte.

Toegespitst op de hrm-functie leidt een en ander tot de volgende adviezen. Ten eerste zegt de de coauteursrol van het management iets over het type manager dat je in een organisatie wilt hebben. Dit zou vertaald kunnen worden naar criteria voor het aannemen, beoordelen en ‘assessment’ van managers. Ook zouden *management development programma’s* hierop ingericht kunnen worden. En wat te denken van het promotiebeleid van zittende managers?

De tweede lijn impliceert dat hrm het lijnmanagement continu voedt en ondersteunt bij de inrichting van verandertrajecten. Daarbij heb je natuurlijk aan de ene kant al de ‘buitenkantmaatregelen’ nodig die verandertrajecten nou eenmaal vragen. Tegelijkertijd dient het faciliteren en hoeden van een infrastructuur voor zelforganisatie een centrale rol te zijn bij alle verandertrajecten die gaande zijn. Hier kunnen hrm-medewerkers, gegeven hun ankers diep in de organisatie, een buitengewoon krachtige feedbackfunctie vervullen. Dit begint met zoiets als – wat ik zou willen noemen – ‘organisational listening’. Welke stemmen horen we in de organisatie? Is er sprake van voldoende polyvocaliteit? Zijn er stemmen die erg overheersen? Zijn er ‘stille’ stemmen en onderstromen die misschien heel iets anders zeggen? Een andere metafoor in dit verband is het naar de organisatie kijken met een nachtkijker. Wat valt er dan te zien? Zien we overwegend *game*-schaaltjes? Zien we veel regiembewakers? Hoe wordt er betekenis gegeven aan het management? Vooral als *power over* of als *power to*? Juist dergelijke onderzoeksactiviteiten kunnen data opleve-

ren die antwoorden kunnen opleveren voor de voorwaarden zoals hierboven gesteld. Is er inderdaad voldoende variëteit aanwezig in onze organisatie? Of moeten we dat van buitenaf importeren? En hoe zit het met de connectiviteit? Zijn bijvoorbeeld *play*-schaaltjes voldoende gekoppeld aan *game*-schaaltjes? En is er bij de verandertrajecten, of meer algemeen in de organisatie sprake van een *holding environment* waarin de jonge plantjes worden gekoesterd en waar de regiembewakers het even niet voor het zeggen hebben? Antwoorden op dit type vragen leidt meestal tot tal van ideeën voor veranderingen. Ideeën die op hun beurt weer teruggekoppeld kunnen worden aan het management (de formele route) en aan de petrischaaltjes waar men contact mee heeft (zowel managers als medewerkers).

6. Conclusie

Uit de onderzoeksliteratuur over organisatieverandering is (en dat wordt ook telkens maar weer herhaald) bekend dat de overgrote meerderheid van de geplande verandertrajecten niet succesvol is (cijfers worden in dit verband genoemd variërend van 70 tot zelfs 90% van de projecten die mislukken). Uitgedrukt in termen van deze paper betekent dit dus dat 'links' veranderen (in het assenstelsel) niet echt aan te bevelen is. Deze conclusie wordt hier onderbouwd door aan te tonen dat het feitelijke gedrag van mensen in organisaties niet zozeer bestuurd en gecontroleerd wordt door 'linkse' maatregelen, maar vooral door de lokale interacties met en binnen petrischaaltjes en door de daaruit emergerende collectieve betekeniswolken. Pas als daar wat verandert, verandert er echt iets in de organisatie. Tegelijkertijd heb ik aangetoond dat dergelijke 'rechtse' processen vooral zelforganiserende processen zijn, waar de 'wetten' van de chaos- en complexiteitstheorie gelden. Daarmee om kunnen gaan als (hrm)-manager vergt een totaal andere visie op wat 'organisaties' nou eigenlijk zijn; een totaal andere managementstijl en een totaal ander idee over verandermanagement. Daarbij draait het vooral om coauteur zijn van lokale betekenisgevingsprocessen en het faciliteren en hoe-den van een infrastructuur voor emergentie.

Van aan iets grotere afstand bezien betekent dit ook dat 'verandermanagement' veel verder gaat dan alleen het managen van individuele verandertrajecten die min of meer sequentiëel worden afgewerkt. Veel meer gaat het om het aan proberen te brengen van een infrastructuur waarbinnen veranderingen continu kunnen ontstaan. Daarbij vervagen de grenzen tussen individuele verandertrajecten. En ook is datgene dat het management zou willen veranderen lokaal al vaak

al lang en breed opgelost. En dan gaat het erom om met zo veel openheid en receptiviteit in contact te zijn met de 'werkelijke' organisatie dat de onderstromen met de innovatieve ideeën uit kunnen bloeien tot nieuwe bossen.

7. Aanbevolen literatuur

Beer, M. en Eisenstat, R.A., 'The silent killers of strategy implementation and learning', *Sloan Management Review*, Summer 2000, p. 29-40.

Een luid en duidelijk artikel waarin in haarscherp wordt aangegeven wat managers moeten doen om *niet* vertrouwd te worden en om niet serieus te worden genomen in petrischaaltjes.

Gobillot, E., *The connected leader*, London: Kogan Page 2007.

Boek over de rol van integriteit, betrouwbaarheid enzovoort van de leider, wil hij/zij goed in contact kunnen komen met de binnenwereld van organisatieverandering.

Graton, L., *Hot spots*, London: Financial Times/Prentice Hall 2007.

Mooie beschrijving van wat ik hier 'play-petrischaaltjes' noem. En hoe je die kunt versterken, hoeden en faciliteren.

Homan, Th.H., *Organisatiedynamica*, Den Haag: Academic Service 2006.

In dit boek staat op een veel diepgravender manier het verhaal uit deze paper.

Homan, Th.H., *Wolkenridders*, Oratie Open Universiteit 2007.

In deze oratie beschrijf ik in kort bestek de hoofdpunten van de 'binnenkant van organisatieverandering' en geef ik aan hoe hier onderzoek naar gedaan kan worden. Te downloaden via internet.

Homan, Th.H., *Teamleren*, Academic Service, Den Haag: Academic Service 2001.

Geeft een overzicht van de essenties van processen van teamleren en – op basis daarvan – de rol en taak van de facilitator.

Hoogendoorn, B., Vos, M. en Crijns, E., *Schitterend organiseren en Kleur geven aan schitterend organiseren*, beiden uitgegeven door Den Haag: Academic Service, resp. 2006 en 2007.

Beide boeken bieden een bron van inspiratie voor het 'veranderen-met-de-

mens-voorop'. Tal van concrete voorbeelden en cases.

Kelly, K., *Out of control: the new biology of machines, social systems and the economic world*, Reading, Massachusetts: Perseus Books 1994.

Fascinerend boek helemaal vol met voorbeelden van zelforganiserende processen en systemen.

Peters, J. en Pouw, J., *Intensieve menshouderij*, Schiedam: Scriptum Management 2005.

Boek dat op soms humoristische wijze haarfijn en op confronterende wijze aangeeft wat de gevolgen zijn van het doorschietende 'linkerkantmanagement' (links in het assenstelsel van deze paper).

Wheatley, M.J., *Leiderschap en de nieuwe fysica*, Amsterdam: Uitgeverij Contact 1995.

Mooi en inspirerend boekje over de boodschap die de chaos- en complexiteitstheorie te vertellen heeft aan (het management van) organisaties.

Zuiderhoudt, R., Wobben, J.J., Ten have, S. en Busato, V., 'De logica van veranderingsprocessen', *Holland Management Review*, nr. 82, 2002, p. 59-67.

Inzichtgevend artikel in de basisprincipes van de chaostheorie en de toepassing daarvan op (veranderprocessen in) organisaties.

8. Auteur

Prof. dr. Thijs H. Homan is hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland. Tevens is hij Visiting Professor Management and Organisation aan Universiteit Nyenrode en zelfstandig organisatieadviseur en trainer.

