

Thijs Homan

**DE VERANDER
MANAGEMENT
BOX** Onmisbaar instrument
voor succesvol
verandermanagement

INHOUD

1. Introductie
2. Onweersdreiging
3. Betekeniswolken
4. Lokale bewolking
5. Stapelwolken
6. Warme golfstromen
7. Wisselend bewolkt
8. Zonnig en mooi weer
9. Opklaringen

DE VERANDERMANAGEMENTBOX // VERANDEREN ALS CHAOTISCH PROCES

SAMENSTELLING	Prof. dr. Thijs Homan
VOORDRACHT	Ben Maasdam en Marjon Keller
VERMENIGVULDIGING	Tapes Mediaproducties
GRAFISCH ONTWERP	Scherphuis Snijder BNO 'Geeft vorm aan communicatie'

ISBN 9789089590169

© MainPress BV 2008



I. INTRODUCTIE

Welkom. U luistert naar *De Verandermanagementbox*. Deze audioreeks richt zich op succesvol acteren in veranderprocessen. Het gaat hierbij om veranderingen waardoor een organisatie flexibel kan inspelen op omgevingseisen en meerwaarde blijft bieden voor haar klanten. *De Verandermanagementbox* staat onder redactie van Jaap Boonstra.

In deze zeventiende aflevering gaan we het hebben over organisatieverandering als chaotisch proces. De tekst van deze aflevering is verzorgd door Thijs Homan. Thijs Homan is hoogleraar Change and Implementation aan de Open Universiteit Nederland. Daarnaast is hij visiting professor aan het Centre for Leadership and Personal Development van Universiteit Nyenrode. Ook is hij zelfstandig organisatieadviseur en trainer en begeleider van diverse organisatieadviesbureaus.

In deze aflevering gaan we het dus hebben over organisatieverandering als chaotisch proces. Organizatieverandering kun je op meerdere manieren interpreteren. Bijvoorbeeld als een formeel verandertraject waarbij een veranderaar door groots en meeslepende en veranderkundig verantwoorde interventies de mensen 'om' probeert te krijgen. Maar ook kun je 'organizatieverandering' definiëren als de manier waarop organisaties en de mensen die er werken, zichzelf veranderen. In deze aflevering gaan we in op die tweede definitie van organisatieverandering, zichzelf veranderen. Mogelijk is dat een wat minder gebruikelijk perspectief, maar juist daarom extra interessant. Waarom? Omdat duidelijk wordt dat veel mensen in organisaties veranderen ondanks de formele verandertrajecten die er gaande zijn. Of andersom geformuleerd: naarmate er meer wordt geprobeerd om verandering te managen, zullen de betrokkenen juist minder veranderen.

We zullen u straks duidelijk te maken wat we met deze beweringen bedoelen. Nadrukkelijk willen we trouwens stellen dat verandermanagement geen onzinnige activiteit is. Maar we willen u hier meenemen naar de zogenoemde 'binnenkant van organisatieverandering': daar waar het veranderen echt moet gebeuren. En dat zijn, dat zult u begrijpen, juist niet de directieburelen, stafafdelingen en adviesbureaus waar al die mooie veranderingen worden uitge-

dokterd. Nee, we hebben het over de mensen die gewoon aan het werk zijn in een organisatie en die keer op keer nieuwe verandertrajecten voor zich zien opdoemen.

De zogenoemde buitenkant, dat zijn al de interventies die worden ondernomen, de road shows, de creativiteitsessies, de intranetpagina's en de nieuwsflitsen over het verandertraject, de voorlichtingsbijeenkomsten, de gadgets die mensen bij trainingen krijgen. De buitenkant is alles dat er richting de te veranderen groep mensen wordt ondernomen om hen te veranderen. De binnenkant gaat gewoon over wat die mensen doen. Soms heeft dat met de verandering te maken en soms helemaal niet.

We beginnen met een voorbeeld dat de toon zet voor de rest van het verhaal. Daarna zullen we de dynamieken die spelen aan de binnenkant nader analyseren. Het gaat dan om dynamieken die soms wel en soms niet tot verandering leiden. Of die tot veranderingen leiden die de 'zenders' van die verandering, dus de managers, de consultants, de projectleiders, de middelmanagers of trainers, helemaal niet beoogden! Als we die dynamieken snappen, kunnen we ingaan op de consequenties die dit heeft voor het 'faciliteren' van echte organisatieverandering.

2. ONWEERSDREIGING

Maar eerst het voorbeeld. En wat voor een! Echt gebeurd en het gaat over, schrik niet, urinoirs. We nemen u even mee naar een conferentieoord. Voor u ziet u een grote zaal waarin 400 mensen aan ronde tafels bij elkaar zitten. Ze zijn druk met elkaar te praten. Bij elke tafel staan flip-overs en daar wordt druk op geschreven. De sfeer lijkt goed. Er wordt gelachen. En ook bij tussentijdse rapportages van de tafels klinkt het enthousiasme door.

Waar u middenin bent gevallen, is een zogeheten Large Scale Intervention. Large Scale Interventions, kortweg L.S.I.'s, staan voor een hele portfolio van veranderkundige interventiemethoden, waarbij het uitgangspunt is dat je beter met alle betrokkenen kunt praten dan over die mensen. L.S.I.'s zijn alles behalve Poolse landdagen. Door tal van vernuftige technieken is het mogelijk om zeer efficiënte gesprekken te voeren, ondanks dat je met zoveel mensen tegelijkertijd bezig bent.

De LSI waar u nu denkbeeldig naar zit te kijken, is inmiddels de vierde in een reeks. De eerste drie logen er niet om. Doordat LSI's samen met al de betrokkenen worden voorbereid, kwam er een hoop narigheid ter tafel. Er heerste veel wantrouwen in de organisatie zo bleek alras. Er bestond grote ontevredenheid over de beloningen van medewerkers en over leidinggevendenden die er zeer agressieve managementstijlen op na hielden. Ook was er onvrede over conflicten die alsmaar weer de kop opstaken en over medewerkers die slecht functioneerden zonder dat ze daarop worden aangesproken.

Dergelijke zaken die al jaren doorsudderden zonder dat er echt iets aan wordt gedaan, noemen we ook wel organisatierot. Duidelijk was dat de mensen door die organisatierot gewoon niet in staat waren om open naar verandertrajecten te kijken.

De eerste drie events maakten het mogelijk om deze zorgen te uiten, zodat er ook concreet wat aan gedaan kon worden. Langzamerhand begon men daardoor meer open te staan voor de feitelijke veranderdoelen. En de vierde event leek dan ook al veel positiever te verlopen.

Zo tegen half elf was de eerste pauze. Iedereen naar de toiletten, alwaar zich in de het heren-toilet bij de urinoirs de volgende conversatie ontspoon. ‘Wat een gezeik, hè?!’ Instemmend gebrom van de anderen. Uiteraard hadden de heren het niet over datgene wat ze op dat moment aan het doen waren, maar ging het over de zaal. ‘Heb je Piet gezien. Ik wist dat hij niet te vertrouwen was, maar dat het zo’n bruinwerker was, nee....’ Misschien herkent u dit type conversaties wel.

Wat hier in de herentoilet gebeurt lijkt onbelangrijk. Maar het tegendeel is het geval. Bij de klassieke veranderkunde wordt aandacht besteed aan twee factoren. Maar dit type urinoir-conversaties maakt zonneklaar dat er nog een derde factor in het spel is die mogelijk nog veel belangrijker is dan die eerste twee. Normaliter kijk je bij veranderingen altijd naar het te veranderen systeem: de organisatie, de divisie, de afdeling of een team. Dat is de eerste factor. Binnen dat systeem ga je dan na waar de pijn zit en waar verandering nodig is.

Daarnaast let je op de veranderkundige acties die worden ondernomen: de workshops, de communicatie-uitingen of opleidingen. Dergelijke interventies zijn de tweede factor. Wat je als veranderaar in feite doet, is deze twee factoren tegelijkertijd in de gaten houden. Je kijkt steeds of de veranderingen goed op gang komen in het te veranderen systeem. Lukt dat niet, dan schakel je op bij je veranderkundige acties. Om vervolgens de blik weer te richten op het te veranderen systeem: komt de zaak nu wel in beweging? Maar wat duidelijk wordt uit de gesprekken op de toiletten, is dat er dus nog een derde factor bestaat. En die factor zouden we willen betitelen als ‘betekeniswolken’.

Betekeniswolken zijn betekenissen, meningen, ideeën, gevoelens en beelden die leven bij grotere groepen mensen in de organisatie. Je kunt ook zeggen ‘wat gaat er rond in de organisatie?’ of ‘wat speelt er?’. Betekeniswolken kunnen over van alles gaan. Dus bijvoorbeeld: ‘Ach, dit is al de zoveelste reorganisatie. Volgende week komen ze weer met wat anders.’ Of: ‘Eindelijk gebeurt er iets!’ Of: ‘Ze roepen dit nu wel, maar binnenkort komt er weer een nieuw directieteam en dan waait er weer een andere wind.’

Wat we willen beweren, is dat die betekeniswolken het dichtst bij het gedrag van mensen staan.

Als er in die betekeniswolken positieve geluiden leven over de organisatieverandering, dan is die verandering bij wijze van spreken een fluitje van een cent. Heerst er cynisme of wantrouwen, dan zal dat hoogstwaarschijnlijk leiden tot een geringe inzet voor de veranderdoelen.

Betekeniswolken staan niet los van mensen. Hoe mensen tegen de werkelijkheid aankijken, zit vooral tussen de oren en achter de neuzen van betrokkenen. Wat we hiermee bedoelen, is dat het vooral over de gesprekken gaat waarin men het met elkaar heeft wat er gaande is in de organisatie. In die gesprekken ontstaan, bestaan en veranderen betekeniswolken. Je zou daarom kunnen stellen dat ‘de organisatie is waar de discussies op dat moment over gaan’. In het verlengde hiervan zouden we willen beweren dat zolang de inhoud van de betekeniswolken niet verandert, er in feite geen sprake is van echte organisatieverandering.

Wat je in de toiletruimte van het conferentieoord merkte, is allereerst dat er een betekeniswolk in de organisatie hing die van grote invloed was op de manier waarop men met het verandertraject omging. Namelijk: braaf meedoen met de sessies maar in de dagelijkse praktijk niet echt veranderen. Ten tweede kun je constateren dat je die betekeniswolk heel lastig kunt zien. Je voelt het onbewust wel, maar grijpbaar? Nee! Tegelijkertijd had die wolk weldegelijk een grote invloed op het gedrag van de betrokkenen. En ten derde besef je dat het zinloos is om de zaal in te lopen, de microfoon te pakken en hard te roepen dat men het niet bij het juiste eind had en dat men veel positiever tegen het verandertraject aan moest kijken. Want de zenders van de verandering bedoelen het juist allemaal zo positief. Waarom snapt niemand dat nou niet? Zo'n actie zou hoogstwaarschijnlijk contraproductief uitwerken. Maar wat dan wel? Want zonder beweging in die betekeniswolken kan het veranderproces nooit een succes worden.

Tot zover het voorbeeld. Laten we u bij wijze van samenvatting enkele vragen voorleggen. Als u met een eigen verandertraject bezig bent, hoeveel organisatierot zit er eigenlijk in uw organisatie? En in hoeverre denkt u dat voortdurende en exclusieve aandacht voor het verandertraject de mensen gaat helpen om te veranderen? Terwijl hun blik misschien wel verblind wordt door organisatierot?

De tweede vraag: welke betekeniswolken hangen er in uw organisatie? Vraag nummer drie: als

u die wolken van nu eens zou vergelijken met de wolken van een half jaar geleden. Zit er dan al een beetje beweging in? En de laatste vraag: als u al de interventies, sessies, communicatie-uitingen die nu gaande zijn nou eens kritisch bestudeert, leidt al dat moois tot verandering van de betekeniswolken? Of worden die wolken er juist steeds stabiel door?

In het vervolg van deze aflevering gaan we nader in op die betekeniswolken. Hoe ontstaan ze? En hoe veranderen ze? Antwoorden op deze vragen zijn nodig om iets te kunnen zeggen over het faciliteren van organisatieverandering.

3. BETEKENISWOLKEN

Wat zijn die betekeniswolken? Laten we beginnen met te zeggen wat ze niet zijn. Ze zijn niet het nieuwe strategische plan dat gelanceerd wordt, ook niet de nieuwe visie die er aan ten grondslag ligt. Verder hebben ze niets te maken met de veranderde procesgerichte structuur van de organisatie en al helemaal niet met de nieuwe KPI's. De plannen voor al dit moois komen doorgaans tot stand in kleinere kring, waarbij wordt nagedacht voor de grotere kring en over de vraag hoe die grotere kring haar werk beter, sneller en slimmer kan doen. Vaak heeft het proces van plannenmakerij al flink wat voeten in de aarde, waarbij ook de nodige politieke spelletjes gespeeld zijn. Zo gaat het nou eenmaal.

Wat we willen aangeven is dat die plannen weliswaar voor die inner circle veel betekenis hebben, maar voor degenen die die plannen ontvangen zijn ze senseless, volkomen betekenisloos. Ze krijgen pas betekenis als men die er aan geeft! En pas gedeelde betekenis als men ook van anderen hoort hoe die tegen de plannen aankijken.

Het zijn juist de betekeniswolken die zich als het ware rondom zo'n veranderinitiatief vormen, waardoor en waarin mensen zich beelden, meningen en gevoelens beginnen te vormen over wat het veranderplan hen zegt en doet. Maar veelal hangen er al bepaalde betekeniswolken in organisaties, over het management, over de veranderprocessen die gaande zijn, over voorbije reorganisaties. In feite zijn het juist de bestaande betekeniswolken waar vanuit men de nieuwe veranderingsinitiatieven beoordeelt.

Maar hoe ontstaan en veranderen betekeniswolken? Het heeft geen zin om een mail 'to all' de organisatie in te sturen met de boodschap: 'Mensen, jullie zien het verkeerd in jullie wolken, jullie moeten er namelijk zus en zo tegenaan gaan kijken!' Dat leidt eerder tot een verstarring van de wolken dan tot beweging ervan. Als gevolg hiervan is het veel belangrijker om te bestuderen hoe nieuwe betekeniswolken ontstaan.

Wanneer er naast de bestaande wolken nieuwe wolken ontstaan, dan worden die 'oude' wolken

reflexief: men ziet dat er ook anders over de werkelijkheid kan worden nagedacht. Groeien die nieuwe wolken steeds verder, dus er zijn steeds meer mensen die op een andere manier naar de organisatie gaan kijken, dan ontstaat er op den duur een soort fifty-fifty-situatie, waarbij er een fragiele balans ontstaat tussen het 'oude' en het 'nieuwe' denken.

In de chaostheorie heeft zo'n situatie 'edge of chaos': er is een soort opgebouwde spanning tussen diverse denkwerelden ontstaan. Is het eenmaal zover, dan hoeft er maar iets te gebeuren en opeens veranderen mensen massaal van mening. Dat 'iets' dat zich voordoet heet ook wel een 'focal event'. Soms zet een onbetekenende gebeurtenis een hele keten van bewegingen op gang die er uiteindelijk toe leiden dat het oude perceptuele regime plaatsmaakt voor het nieuwe. Een focal event kan een belangrijke klant zijn die wegloopt, een collega die ernstig ziek wordt of een negatief bericht over de organisatie in de pers. Vaak zijn het juist relatief kleine gebeurtenissen die een grote impact hebben. Juist als een systeem, in termen van de chaostheorie, dus 'on the edge of chaos' is, zijn dergelijke systemen gevoelig voor veranderingen. Juist iets kleins, iets schijnbaar onbetekenends, kan dan leiden tot een diepgaand effect.

Wat je dus vaak ziet, is dat een focal event hele reeksen met gebeurtenissen op gang brengt. Steeds zie je dan een soort 'golven' waarbij de ene keer het oude denken overheerst en dan weer het nieuwe denken. Tijdens gesprekken en informele bijeenkomsten zie je beide stromingen, naast elkaar naar voren komen. Er is dan een hoog energieniveau en het systeem lijkt heen en weer te bewegen tussen verschillende systeemtoestanden. Op een gegeven moment komt er één set met denkbeelden bovendrijven en ontstaat er weer een zekere rust. Een voorbeeld.

Bij een organisatie waar een fusieproces gaande was, leefden twee betekeniswolken. De ene was 'dit is de zoveelste truc van het management om te bezuinigen. Ze zoeken het maar uit'. Een betekeniswolk die leidde tot een passieve en nogal slachtofferige houding. In de andere wolk die aanvankelijk heel klein was, leefde een veel positievere set met gedachten: 'Jongens die fusie is nou eenmaal een gegeven. Maar als we passief achteroverleunen, dan gebeurt precies waar we allemaal bang voor zijn. We moeten juist actief aan de veranderingen meewerken, dan kunnen we er ook echt iets moois van maken.' Veel informele gesprekken en vergaderingen begonnen met uitingen, vaak ook non-verbaal door passief achterover te

leunen, van de eerste betekeniswolk. 'Het zal allemaal wel.' Maar op den duur kwamen dan mensen 'vanuit' de andere wolk in het geweer. Ze spraken de collega's aan op hun passieve gedrag en zeiden dat als ze zo door zouden gaan er vast helemaal niets van de fusie terecht zou komen. Ook buiten bijeenkomsten en andere formele settings om gingen ze in discussie over het nut van het zich actief inzetten voor de veranderingen. Een tijdlang waren die twee wolken steeds voelbaar. De botsingen werden steeds feller en emotioneler, zeker in de informele gesprekken die overal in de organisatie gonsden. Op een gegeven moment besloot een aantal medewerkers van de twee fuserende organisaties te verhuizen. Ver voor de formele fusiedatum kaapte men een deel van een etage in het leegstaande gebouw waar de organisatie zou worden gehuisvest. En daar vestigde men gezamenlijk de nieuwe afdeling. Men begon dus gewoon met samenwerken, in plaats van dat men er over bleef bakkeleien. Juist die move leidde ertoe dat diverse andere afdelingen ook 'fuseerden', soms fysiek, soms virtueel. En al snel verstomde het geluid van de passieve afwachtende collega's.

Hier zie je dus dat het niet echt zinvol is om te proberen bestaande betekeniswolken te veranderen. Neen, het gaat juist om het versterken van het ontstaan van nieuwe betekeniswolken. Juist daardoor ontstaat er zo'n fifty-fifty situatie waarbij de zaak plotseling kan gaan kantelen. De vraag wordt dan belangrijk hoe nieuwe betekeniswolken ontstaan en groeien.

We zullen nu het ontstaan van nieuwe betekeniswolken analyseren en wel op drie niveaus: eerst op lokaal niveau, vervolgens op interlokaal niveau en ten slotte op intralokaal niveau. 'Fasten your seatbelts!' Daar gaan we.

4. LOKALE BEWOLKING

We beginnen dus op lokaal niveau. Hier kijken we naar de mensen die gewoon ‘op de dag’ in de organisatie werkzaam zijn. Al werkende worden zij gebombardeerd met allerlei stimuli: spanningen tussen collega’s, hoe men zelf in zijn of haar vel zit, de taken die men moet doen, het al dan niet goed functioneren van de computers, de organisatiestrategie inclusief doorvertaalde KPI’s per afdeling of de huisvesting ‘Daaroverheen’ krijgen zij informatie over de toekomstvisie van de organisatie of over de aangekondigde reorganisatie die waarschijnlijk betekent dat men moet verhuizen. En bij dit alles haast als bijzaak: de gewone kleinere en grotere problemen bij de uitvoering van het werk zelf. In feite dus ‘one big buzzing blooming confusion’.

Stel dat er bij uw werk een extra werkoverleg wordt uitgeschreven waarbij de nieuwe directeur van het bedrijf aanwezig is. Al snel brandt hij los met een hartstochtelijk betoog dat ‘het roer 180 graden om moet’ omdat de markt zo dynamisch is geworden. ‘Er moet nu echt wat gebeuren, anders overleven we dit niet.’ Voorts kondigt hij een organisatiebreed cultuurverandertraject aan onder de titel, u raadt het al, ‘het roer moet om!’ Net op het moment dat er enkele schuchtere vragen bij de aanwezigen opkomen, wordt er aangeklopt. De secretaresse van de directeur geeft aan dat zijn volgende bezoek er is. De directeur vertrekt. Als hij eenmaal buiten de vergaderzaal is, mummelt hij tegen zijn secretaresse ‘zo, als dit geen burning platform is, dan weet ik het niet meer’.

Maar wat denkt u dat er binnen de vergaderzaal gebeurt? Stel dat uw directe chef even een pauze inlast. Wat zou u concreet op dat moment gaan doen? Waarschijnlijk heeft u al lang het een en ander gedaan. U lette bijvoorbeeld op de gezichtsuitdrukkingen van uw collega’s toen de directeur aan het woord was. Ook spraken die eerste schuchtere vragen voor u al boekdelen. Maar goed: u staat op om, bij een andere afdeling verderop, even een bakkie koffie te halen. Met wie loopt u daar precies naar toe? Is dat zomaar een toevallige collega? Of is dat iemand met wie u wel vaker wat vertrouwelijke gesprekken voert als er zich iets voordoet?

❖ **Betekenisbriden**

Waar we het hier over hebben, kun je betitelen als ‘betekenisbriden’. Als er zich veel dingen tegelijkertijd voordoen of als er zich onverwachte of nieuwe zaken aandienen, dan moeten mensen daar op de een of andere manier ‘chocolade’ van maken. Met andere woorden: men moet betekenis geven aan die dingen waarmee men wordt geconfronteerd: Wat betekent dit? Is het echt iets belangrijks of waait het wel weer over? Raakt me dit of doet het me niets? Dat soort vragen zijn hier aan de orde. Het vinden en geven van betekenissen is een sociale activiteit. Dat doe je niet in je eentje.

Sterker nog: het is zoals gezegd een proces van ‘betekenisbridge’ waarbij mensen doorgaans fysiek dicht bij elkaar zijn en om en om telkens een soort betekenis-proefbalonnetje oplaten. Uw collega zegt terwijl u naar de andere afdeling loopt: ‘Goh, die secretaresse, da’s een nieuw gezicht. Heeft ie zeker meegenomen van zijn oude plek.’ Waarop jij reageert met: ‘Nou, ik weet het niet. Dit kan echt wel eens forse gevolgen hebben.’ Een derde collega die ook meeloopt sluit hierop aan: ‘In ieder geval gaat die verhuizing dan hoogstwaarschijnlijk niet door.’

Zo’n serie schijnbaar los samenhangende zinnen noemen we ‘betekenisbridge’. Net zoals bij briden, doen de betrokkenen als het ware betekenisbiedingen in de hoop dat hun bieding het gaat ‘winnen’. Dit proces was overigens al begonnen tijdens het werkoverleg. Toen een van de collega’s jou al aankeek met een cynische grijns op zijn gezicht begon jij nadrukkelijk te gapen.

Uit dit spel van betekenisbridge komt langzamerhand een eindconclusie naar boven drijven. Dat kan bijvoorbeeld zijn: ‘Nou eerst maar eens afwachten wat deze man ons gaat brengen.’ Precies dit stukje tekst, deze betekenisgeving is te betitelen als een mini-betekeniswolkje. Er iets gebeurd, men heeft het er met elkaar over gehad en uiteindelijk komt daar een soort informele consensus uit.

❖ Petrischaaltjes

Over dit proces van betekenisbridge drie opmerkingen. Ten eerste doe je dat betekenisbridgen niet zo maar met iedereen. Het is onwaarschijnlijk dat het gesprek op dezelfde wijze zou zijn verlopen als die nieuwe directeur met u mee zou lopen naar de andere afdeling. In dit verband is het goed het concept van ‘petrischaaltjes’ te introduceren. Dit soort ‘goede gesprekken’ waarbij je dus ‘entre nous’ probeert uit te knobbelen hoe je ergens tegenaan moet kijken, worden altijd gevoerd met heel specifieke mensen. Vrijwel iedereen heeft om zich heen wel enkele vertrouwelingen, dus enkele ‘maatjes’ met wie men dergelijke ‘echte’ gesprekken voert. Zulke kleine groepjes, de petrischaaltjes dus, zijn doorgaans behoorlijk stabiel. Je verandert immers niet elke week van vertrouwing. Je kent elkaar al wat langer en hebt het al vaker met elkaar over reorganisaties en veranderingen gehad. In elk petrischaaltje, u weet wel, van die glazen bakjes die ze in laboratoria gebruiken, leven dan ook al een of meer betekeniswolkjes.

Het verhaal van de nieuwe directeur landt dan ook niet in een leeg schaalte, maar landt in een ruimte waarin al diverse betekenissen kant en klaar liggen. Zo kan een petrischaaltje met pas afgestudeerde nieuwkomers elke verandering werkelijk geweldig vinden. Nieuwe carrièrekansen!, heet het dan. Terwijl een ander petrischaaltje met bijvoorbeeld wat meer ervaren medewerkers ‘weet’ dat dit weer de zoveelste oprisping is van het management die verder weinig om het lijf heeft.

De tweede opmerking over betekenisbridge in de petrischaaltjes betreft het soort gesprekken dat men daar voert. In dit verband maken we een onderscheid tussen ‘power over-gesprekken’ enerzijds en ‘power to-gesprekken’ anderzijds.

Even terug naar het voorbeeld: u loopt dus samen met uw petrischaaltjesgenoten naar de koffieautomaat van die andere afdeling. En er ontspint zich echt een goed gesprek over de nieuwe directeur. Wat is dan de toon van zo’n conversatie? Hoe verhoudt u zich tot elkaar? Typerend is dan het ‘power to-karakter’ ervan. Men luistert aandachtig naar elkaar. Men probeert elkaar niet te overtroeven noch elkaar iets op te dringen. Heel natuurlijk komt er als vanzelf in een soort Darwiniaans evolutieproces een soort conclusie naar boven drijven. ‘Power to’ wil dus zeggen dat u elkaar allemaal even veel macht en invloed gunt. Je praat op voet van

gelijkwaardigheid. Bij 'power over' is dat juist heel anders. Daar gaan een of meerdere gesprekspartners ervan uit dat hun ideeën het beste zijn. Zij proberen de anderen dan ook te overtuigen van hun gelijk.

Waarom is dit onderscheid van belang? Dat heeft te maken met de vraag waar nieuwe betekeniswolken vandaan komen. Nieuwe betekeniswolken ontstaan namelijk alleen als er sprake is van een 'power to' conversatie. Je ziet dat meteen: du moment dat iemand gaat proberen zijn eigen beelden door te drukken, zie je de anderen afhaken. Er worden geen betekenissen meer gemengd en men luistert minder. Er lijkt dan wel een winnaar te zijn, maar in feite denkt de rest 'ach laat maar'. Gesprekken waar nieuwe betekeniswolken uit ontstaan, vragen een relationele context van gelijkwaardigheid en respect.

Dan de derde opmerking over petrishaaltjes. Stel u heeft inmiddels die lekkere bakkies koffie getapt en u bent op de terugweg naar de vergaderzaal. Uw collega Gerard zei iets, hij deed dus een betekenisbod, dat bij u en uw petrishaaltjesgenoten een snaar raakte. 'Misschien moeten wij gewoon eens een bladzijde omslaan en achter deze man gaan staan. We kunnen altijd wel zeuren, maar ik heb d'r wel vertrouwen in.' Zinnen die goed vallen bij u allen.

In wat abstractere termen uitgedrukt heeft zich hier een bepaalde nieuwe gedeelde betekenis gevormd. Met andere woorden: een nieuw lokaal betekeniswolkje. Op zo'n moment zul je zien dat uw petrishaaltje onmiddellijk wat verliefd gaat worden op dit wolkje. Al snel volgen opmerkingen en voorbeelden die Gerard's optiek onderbouwen. Er is een gevoel van opluchting, er kan weer een lachje vanaf. Maar stel dat u onderweg naar de vergaderzaal een ander petrishaaltje was tegen gekomen waarvan een van de mensen stelt dat het allemaal een grote farce is, dan zult u vermoedelijk als groepje toch even de neiging voelen om uw eigen geluid te laten horen.

Betekeniswolkjes hebben dus als ze eenmaal zijn ontstaan, de neiging om zich te stabiliseren. Een specifieke functie hierbij wordt vervuld door de zogeheten 'regimebewakers'. Is er in een petrishaaltje eenmaal een bepaald perceptueel regime ontstaan, dan treden degenen die de

oorspronkelijke biedingen gedaan hebben al snel op als bewakers van het gedachtegoed. Dat merk je onmiddellijk.

Stel dat u bijvoorbeeld vlak voordat u de vergaderzaal weer inloopt tegen uw petri-collega's zegt: 'Ik weet niet of het nou zo slim is om de positivo te gaan uithangen.' Moet u eens kijken wie meteen reageert. Juist, Gerard. Hij zal zeggen: 'Nee, zo moet je niet denken. Het punt is juist dat we die man het voordeel van de twijfel geven. Anders kan hij ook niks.'

Tot zover het ontstaan van betekeniswolken op lokaal niveau. Bij wijze van samenvatting leggen we u weer een aantal vragen voor. Lukt het u bijvoorbeeld om een onderscheid te zien tussen de 'great buzzing blooming confusion' aan de ene kant en aan de andere kant de 'sense makings' die daar over worden gemaakt? Het mooie strategische plan is namelijk niet hetzelfde als de lokale 'sense making' erover. Herkent u misschien ook verschillende betekeniswolken in uw organisatie? Of is er één duidelijke dominante set met betekenissen. En als u uw werkomgeving eens voor de geest haalt, ziet u daar de petrischaaltjes? Wie zitten er in welk schaalte? En welke wolkjes leven er in die diverse schaaltes? Wie zijn de regimebewakers? Wat ziet u als u zó kijkt?.

5. STAPELWOLKEN

Gaan we nu over naar het tweede analyseniveau bij het ontstaan van collectieve betekeniswolken, het interlokale niveau. We noemen dit ook wel het organisatielandschap. Aan de ene kant behelst dit landschap de formele organisatie, met zijn organogrammen, systemen, beschreven processen, regels, procedures, taken en bevoegdheden. Noem het maar even de ‘bedachte organisatie’. Daarnaast bestaat de ‘echte’ organisatie uit het werkelijke organisatielandschap zoals de mensen die er in leven dat ervaren. Er is daar natuurlijk van alles te zien. We richten ons hier weer op de petrischaaltjes. Wanneer we de voorafgaande analyse doortrekken, dan moet een organisatielandschap bestaan uit tal van petrischaaltjes. Dit geldt trouwens niet alleen voor de medewerkers, maar zeker ook voor managers. Sterker nog: binnen veel managementteams zijn doorgaans meerdere petrischaaltjes te ontdekken.

De constatering dat het organisatielandschap bestaat uit petrischaaltjes heeft een aantal implicaties. Eén ervan is dat er ‘in de buik’ van de organisatie sprake zal zijn van een zekere mate van variëteit. Anders gezegd: van poly-vocaliteit, van meerstemmigheid. Logisch natuurlijk want elk petrischaaltje heeft een eigen, unieke kijk op de organisatie. Dit maakt dat er evenzoveel lokale ‘Welt-anschauungen’ bestaan als dat er petrischaaltjes zijn. Later zullen we overigens aantonen dat juist die variëteit, die poly-vocaliteit de basis is voor de verandering van betekeniswolken. Eerst gaan we in op enkele andere belangrijke aspecten van het interlokale niveau. Achtereenvolgens zijn dat lokale kennis, ‘play en game-schaaltjes’ en ten slotte en organisationele dwarsfluiters.

❖ Lokale kennis

Eerst dus lokale kennis. Zoals gezegd zitten betekeniswolken dicht bij het gedrag van mensen. De betekenissen die men met anderen deelt, zijn sterk bepalend van hoe men ergens op reageert. De informatie, de kennis waarop men zijn gedrag ent, is altijd lokaal geproduceerde kennis. Dit impliceert dat iedereen in de organisatie in feite reageert vanuit lokale werkelijkheidsconstructies. Niemand reageert vanuit een onbetwistbaar overzicht over alles.

De manager in u gaat nu ongetwijfeld rechtop gaat zitten. 'Hoezo niet! Ik heb weldegelijk een overzicht van wat er allemaal gaande is!' Nou vergeet het maar, want dat is dan uw overzicht dat u in samenspraak met uw eigen vertrouwde petrischaaltjesmaatjes construeert. Naast uw overzicht bestaan er namelijk nog heel veel even gelijkwaardige overzichten, in andere petrischaaltjes. Iedereen reageert alleen maar op zijn burens en niemand op De Werkelijkheid, ook al staat die in kapitalen.

❖ 'Play and game'

Dan 'play en game', het tweede aandachtspunt bij het interlokale niveau van het ontstaan van nieuwe betekeniswolken. We gaan weer even terug naar het organisatielandschap. Zoals gezegd bestaat dat dus uit een verzameling van petrischaaltjes. 'Play en game' gaat over de dynamiek of stabiliteit van die petrischaaltjes. Daarbij kun je petrischaaltjes grofweg indelen in twee categorieën, namelijk 'play' of 'game' schaaltes. Om te beginnen het concept 'play'.

Een eigenschap van kinderen is dat ze zeer creatief zijn in het verzinnen van spelletjes. Al spelend worden de spelregels daarbij steeds aangepast, om het spel spannend en leuk te houden. Precies dat type spelen noemen we 'play'. 'Game' is het tegenovergestelde. Dat is het spelen van een spel, maar dan volgens de geldende regels. Zoals bij een partijtje tennis of bij een zeilwedstrijd.

Petrischaaltjes kunnen worden getypeerd als 'play' of juist als 'game'. Bij 'game' schaaltes heerst er een stabiel perceptueel regime. Er hangen duidelijke betekeniswolken en iedereen identificeert zich daar ook sterk mee. Men weet wel hoe de wereld in elkaar zit. Er is geen drive meer om vernieuwende signalen te onderzoeken, het nieuwsgierigheidgehalte is laag. Bij 'play' schaaltes bubbelt en bruist het. Steeds ontstaan er in de interactie weer nieuwe ideeën en iedereen is erg benieuwd of er iets interessants uitkomt. Er hangt hier dus een veel vrijere en nieuwsgierige sfeer, waarbij men regelmatig tot nieuwe lokale betekeniswolken komt. 'Play' schaaltes zijn vaak te vinden aan de randen van de organisatie. Daar waar er nog contact is met echte klanten.

Als een organisatie overwegend 'game' schaaltes heeft, is het echt veranderen van die organisatie lastig. Het tegenovergestelde geldt helaas niet. Als alle schaaltes 'play' zouden zijn, dan is

het verandertechnisch niet perse eenvoudig. Je hebt dan een grote kans op *random chaos*: als alles beweegt en iedereen op iedereen reageert, dan kan het systeem geen stabiliteit vinden en geen identiteit opbouwen. Dit betekent dat het bij de veranderbaarheid van het organisatie-landschap gaat over de verhouding tussen het aantal 'play' en 'game' schaaltes.

❖ **Organisationele dwarsfluiters**

De laatste thematiek op dit interlokale niveau betreft de zogenaamde dwarsfluiters. Stel u geeft leiding aan een projectgroep die de taak heeft een groot verandertraject uit te rollen. Een klassieker in de veranderkundige literatuur is dan om goed te weten waar de weerstand tegen deze verandering zit, om deze weerstand vervolgens voortvarend aan te pakken. Maar laten we dit eens vertalen naar het petriskaaltjeslandschap. Het gaat dan niet om weerstand tegen zomaar een verandering, nee, het gaat over weerstand tegen onze verandering! Binnen het projectteam is de betekeniswolk wel duidelijk en u bent er van overtuigd dat uw veranderrideeën goed zijn voor de organisatie. Maar dat is uw betekeniswolk. En dat wil per definitie dus zeggen dat er ook andere beelden bestaan. Beelden die net zo waardevol zijn als die van u en uw petriskaaltjes! Maar goed, je wilt wat, dus u gaat toch vol overgave aan de slag met de weerstand die u in uw verandertraject ontmoet.

Er bestaat een gezin waar een van de kinderen dwarsfluit speelt. Het grappige is dat telkens als de familie eens ergens echt op tijd moet zijn, het dwarsfluitende kind plotseling de behoefte krijgt om de fluitles voor komende week te gaan instuderen. Met grote vertwijfeling roepen de ouders dan 'niet nu! stoppen! Meteen want anders komen we veel te laat!' Waarop de vrolijke fluitster met vernieuwde energie die moeilijke overgang naar Bes grote terts andermaal inzet. Iedere doorgewinterde ouder zal dit herkennen. Geef je ongewenst gedrag aandacht, dan versterk je het juist.

Hoe zou dat zijn met de organisationele dwarsfluiters? Ten eerste is het voor u als projectteam heel lastig om precies te weten wat daar nou echt speelt. U kunt daar niet eens achter komen, simpelweg omdat u geen lid bent van die petriskaaltjes. U valt niet binnen hun vertrouwensgrenzen. Bovendien is ook hier het geven van negatieve aandacht ook aandacht, waardoor u het dwarsfluitende gedrag juist versterkt in plaats van verzwakt.

Tot zover enkele observaties over het interlokale niveau van het vormen van nieuwe betekeniswolken. Bij wijze van samenvatting wederom enkele vragen. Eerst over het verschijnsel van lokale informatie. Herkent u dat in uw eigen werkomgeving? Is er één alwetende partij die werkelijk precies weet wat er overal leeft? Als u de petrischaaltjes om u heen eens bekijkt, welke schaaltes zijn uitgesproken 'game'? En bij welke voert 'play' de boventoon? En, in het verlengde hiervan, hoe ligt de verhouding tussen het aantal 'play' en 'game' schaaltes? Zegt die verhouding u iets over de veranderbaarheid van de organisatie? Dan een vraag over de dwarsfluiters. Zou het zo kunnen zijn dat uw wijze van werken juist het ontstaan van nieuwe betekeniswolken tussen u en uw collega's in de weg staat? En tot slot: versterkt en ondersteunt u de 'play' schaaltes wel voldoende?

Denk even rustig na voordat we overgaan naar het derde analyseniveau van het ontstaan van nieuwe betekeniswolken, het intralokale niveau.

6. WARME GOLFSTROMEN

Zoals gezegd zijn we bezig om uit te vinden hoe nieuwe betekeniswolken in organisaties ontstaan. We hebben het daarbij uitgebreid gehad over de geboorteplaatsen van wolken: de zogenaamde petrischaaltjes. En ook is geschetst dat er in het organisatielandschap een grote, polyvocale verzameling van dergelijke petrischaaltjes aanwezig is. Maar hoe is het mogelijk dat er niet alleen lokaal kleine betekeniswolkjes aanwezig zijn maar dat er ook ‘organisatiebreed’ wolken kunnen bestaan. Wolken die als het ware de lokale wolkjes omvatten en daar iets aan toevoegen. Hoe gaat die overgang van lokaal naar organisatiebreed in zijn werk?

Om dit uiteen te zetten, introduceren we weer een paar nieuwe begrippen, namelijk ideeënseks, mentaal fierljeppen en cognitieve virussen. Om u de betekenis van deze concepten duidelijk te maken, maken we eerst een kort uitstapje maken naar de complexiteitstheorie. De complexiteitstheorie levert namelijk een taal op waarmee de stap van lokale petrischaaltjes naar het ontstaan van collectieve betekeniswolken goed te duiden is.

Om te beginnen een voorbeeld. U heeft vast wel eens een zwerm spreeuwen gezien. Je ziet dat die spreeuwen prachtige ‘wolken’ kunnen vormen die steeds opnieuw veranderen, maar niettemin te allen tijde duidelijk te herkennen zijn als een ‘zwerm spreeuwen’. Kennelijk zijn al die losse spreeuwen met z’n allen in staat om dergelijke patronen te laten ontstaan uit hun individuele activiteiten. Het collectieve patroon ontstaat uit de individuele acties en onderlinge interacties. Fascinerend daarbij is dat de vogels niet bewust streven naar die patronen. Het ontstaan van dergelijke patronen wordt niet gemanaged. Er is geen verandermanagement en het collectieve georganiseerde gedrag vindt niet plaats onder een Prince-2-regime. Toch zijn de spreeuwen als collectief in staat om een perfecte vorm van organiseren voor elkaar te krijgen.

❖ Zelforganisatie

In de complexiteitstheorie wordt het verborgen ‘organiserende mechanisme’ dat leidt tot het ontstaan van collectief georganiseerd gedrag, aangeduid met de term ‘zelforganisatie’. De collectieve patronen ontstaan op een zelforganiserende manier, zonder dat daar van buiten af iets aan wordt gestuurd of beheerst. Ook zijn er geen leiders die voorop vliegen en naar de

anderen roepen ‘nu allemaal links uit de flank’. Het ontstaan van organisatie lijkt vanzelf te gaan.

Mooi, zult u zeggen. Maar wat moet ik daar mee? Zoals gezegd zijn we op zoek naar mechanismen waardoor lokale petrischaaltjeswolkjes op de een of andere manier collectieve organisatiebrede wolken kunnen vormen. Ziet u nu de parallellen? Aan de ene kant heb je veel petrischaaltjes in het organisatielandschap en tussen die schaaltes bestaan relaties. Vaak zitten mensen in verschillende petrischaaltjes. Ook komen petrischaaltjes elkaar tegen in de gang, bij vergaderingen en in de toiletruimtes.

We zitten nu midden in het derde analyseniveau: het intralokale niveau. De petrischaaltjes zwerven niet los rond in een soort organisationeel vacuüm. Nee, ze zijn op veel manieren met elkaar verbonden. Er is niet alleen sprake van interactie binnen de schaaltes maar ook tussen de schaaltes. Dit relatienetwerk is het sociale weefsel binnenin de organisatie. Al met al zou je de petrischaaltjes en het sociale weefsel in het organisatielandschap ook kunnen beschouwen als een complex systeem.

❖ **Connectiviteit**

Uit onderzoek blijkt dat de kans klein is dat er al zelforganiserend collectieve patronen bestaan in complexe systemen. Hoe kan een individuele spreekw de duizenden anderen nou zo beïnvloeden dat al die anderen met elkaar een georganiseerd geheel gaan vormen? En toch is de hele levende en niet levende natuur één grote verzameling van dergelijke zelforganiserende collectieve patronen! Eigenlijk is er maar één factor die er voor zorgt dat dergelijke zelforganiserende dynamieken op gang komen en die factor is ‘connectiviteit’.

Connectiviteit staat voor het aantal relaties dat elke ‘agent’ heeft met de andere ‘agents’. In complexe systemen hebben de ‘agents’ eigenlijk alleen relaties met hun burens. Zo blijken vissen die in scholen leven aan de zijkant van hun lichaam sensoren te hebben waarmee ze de afstand tot hun burens kunnen aanvoelen. Beweegt een van de burens, dan beweegt de vis automatisch mee. Juist dit mechanisme maakt dat scholen met vissen zowel collectief georganiseerd gedrag vertonen, maar tegelijkertijd juist uitermate flexibel reageren op verstoringen vanuit de omgeving.

In uw eigen organisatie heeft u misschien wel een afdeling Strategie waarbij men in de markt kijkt naar externe kansen en bedreigingen. Bij een school vissen is elke vis werkzaam bij die afdeling Strategie! Je hebt namelijk vele duizenden paren met oogjes die hun lokale omgeving in de gaten houden. En constateert één vis een gevaar, dan reageert hij onmiddellijk. En omdat hij goed in de gaten wordt gehouden door zijn burens en die burens weer door hun burens, kan de school als collectief razendsnel inspelen op veranderingen in de omgeving. De mate van connectiviteit is essentieel. Die moet namelijk niet te hoog zijn, maar ook niet te laag.

Een lage connectiviteit betekent dat individuele vissen, spreekuilen of petrischaaltjes nauwelijks contact hebben met anderen. Je hebt dan alleen nog maar gesloten koninkrijkes waardoor het systeem stabiel wordt en nauwelijks meer reageert op omgevingsfluctuaties. Andersom is een hoge connectiviteit geen garantie tot succes. Wellicht heeft u eens ervaring opgedaan met het werken in een multidimensionale matrixstructuur. In een dergelijk systeem is de connectiviteit vaak erg hoog: iedereen is met iedereen verbonden en dus reageert iedereen ook op iedereen. Juist systemen met een dergelijke hoge connectiviteit kunnen heel gemakkelijk doldraaien. Iedereen holt achter iedereen aan. En elke verandering van elke individuele speler wordt onmiddellijk door het hele systeem gepropageerd, zodat iedereen op zijn beurt ook weer in beweging komt. Dergelijke systemen kunnen zichzelf niet meer stabiliseren. Ze kunnen geen identiteit en geen herkenbaar patroon ontwikkelen.

❖ **Sensitiviteit**

Complexe systemen kunnen bij specifieke waarden van connectiviteit opeens wel in staat zijn om op een zelforganiserende manier patronen te vormen. Er is dan sprake van een hoge sensitiviteit voor veranderingen in de initiële condities. Eén visje zwemt ietsje naar links, één spreekuil gaat iets hoger vliegen en de hele meute beweegt onmiddellijk in een vloeiende synchrone beweging mee, waardoor er snel weer een nieuw patroon ontstaat. Eén kleine beweging is al voldoende om het geheel synchroon in beweging te krijgen, zonder dat de identiteit van het geheel verloren gaat.

Terug naar de vraag hoe het kan dat er vanuit de lokale petrischaaltjes collectieve betekeniswolken kunnen ontstaan. Samenvattend kun je stellen dat collectieve betekeniswolken ont-

staan uit de interacties tussen en binnen de lokale petrischaaltjes. Daarbij is er een optimaal connectiviteitsniveau, zodat het motortje van de zelforganisatie kan gaan draaien. Laten we nu wat dieper ingaan op dit optimale connectiviteitsniveau. En wel door de fenomenen zelforganisatie en connectiviteit verder in te vullen met de begrippen ideeënseks, mentaal fierljeppen en cognitieve virussen.

7. WISSELEND BEWOLKT

Stel u geeft leiding aan een bepaalde afdeling en er zijn twee duidelijke petrischaaltjes te onderscheiden. Aan de ene kant de groep van juffrouw Jannie: harde consciëntieuze werkers, weinig gezeur. Maar ook mensen die geen polonaise aan hun lijf willen. ‘Laat alles nu maar gewoon zoals het is. het loopt goed zo.’

Aan de andere kant is er een groep mensen met meneer Kees als middelpunt. Hier wordt ook hard gewerkt, maar het gaat er een stuk informeler aan toe. Men is vaak weg, op zoek naar de laatste nieuwtjes en geruchten in de organisatie. Vaak staan ze met anderen te roken, buiten bij de voordeur. Dit zijn de mensen die binnen uw afdeling bij het werkoverleg steeds weer opnieuw aandringen op veranderingen en klagen ‘dat het bij ons zo’n saaie boel is’. ‘Meer leven in de brouwerij’ luidt hun mantra.

❖ Ideeënseks

Dan gaan we nu aan de slag met de begrippen ideeënseks, mentaal fierljeppen en cognitieve virussen. Eerst ideeënseks. Stel dat de situatie in uw afdeling al enige tijd is zoals zojuist beschreven. Hoogstwaarschijnlijk zullen de petrischaaltjes van juffrouw Jannie en van meneer Kees weinig interesse hebben in elkaars belevingswerelden, met als gevolg dat de connectiviteit, de echte interactie tussen die twee schaaltes laag is. In zo’n setting mag je er niet op rekenen dat het motortje van de zelforganiserende processen zal gaan draaien. Weinig ideeënseks tussen de twee schaaltes dus.

Maar stel nu eens dat we het hier hebben over een zojuist geformeerde afdeling. Waarbij de clubjes van juffrouw Jannie en meneer Kees nog ‘vers’ bij elkaar zitten. U als manager begrijpt onmiddellijk wat u moet doen. U organiseert meteen een paar bijeenkomsten waarbij de mensen in een ontspannen sfeer kennis met elkaar kunnen maken en in wisselende samenstelling opdrachten kunnen uitvoeren. Daarmee vergroot u de connectiviteit. Als gevolg daarvan worden de wereldbeelden van beide clustertjes reflexief. Men ontdekt al ras dat je kennelijk ook op een heel andere manier met hetzelfde werk om kan gaan. Hadden Kees en zijn

petrischaaltjesgenoten nogal eens last van het zoekraken van documenten, het vergeten van afspraken, de mensen rondom juffrouw Jannie realiseren zich opeens hoe weinig lol ze nog in hun werk hadden.

Juist in zo'n setting kan er sprake zijn van constructieve ideeënseks tussen de beide oorspronkelijke petrischaaltjes. Men neemt dingen van elkaar over, ontdekt nieuwe syntheses van de betekeniswereldjes van de oorspronkelijke schaaltes. Ideeënseks, want daar hebben we het over, tussen beide schaaltes leidt tot een cognitief en gevoelsmatig besmettingsproces, waarbij er al betekenisbridgend nieuwe gedeelde betekeniswolkjes ontstaan.

❖ **Cognitieve virussen**

Juist via ideeënseks kunnen cognitieve en affectieve besmettingen op gang komen. Via ideeënseks verspreidt het innovatieve idee zich door het organisatielandschap. Op een gegeven moment zijn er zoveel aanhangers van het nieuwe idee dat de bestaande betekeniswolken verzwakken en het nieuwe idee de overhand krijgt.

Daarbij kunnen zich trouwens verschillende scenario's aftekenen. Stel je hebt een organisatie-landschap met een flink aantal petrischaaltjes. Stel bovendien dat er veel petrischaaltjes zijn die er zo'n beetje dezelfde betekenissen op na houden. Denk even aan het oude PTT-Telecom. Hoogstwaarschijnlijk zal een herkenbaar element van de lokale en collectieve betekeniswolken zijn dat 'men bij Telecom wel goed zit'. Men was immers tijdenlang gewend aan een monopoliepositie. Dus 'wat kan ons nog deren?' Ook al zou er tussen al die petrischaaltjes een optimale mate van connectiviteit zijn, dan nog valt het te betwijfelen of er nieuwe collectieve betekeniswolken zullen ontstaan. Er is namelijk nauwelijks sprake van variëteit, van polyvalentie. Iedereen ontmoet alleen maar gelijkgestemden. Ideeënseks leidt in dergelijke monovocale of 'eenstemmige' systemen al snel tot een zeker incestueus proces van steeds eenzijdiger wordende betekeniswolken.

❖ **Mentaal fierljeppen**

Het alternatieve scenario is diezelfde organisatie, maar nu in een situatie waarbij er op cruciale plaatsen variëteit is 'geïmporteerd'. Er zijn bijvoorbeeld nieuwe afdelingen gevormd met jonge

medewerkers en managers van buitenaf. Al snel zullen zich daar ook nieuwe petrischaaltjes vormen die op hun beurt in contact komen met bestaande petrischaaltjes. Stel nu dat het die nieuwe collega's lukt om met hun zittende collega's in contact te komen. Voor je het weet treden er dan allerlei processen van ideeënseks op waarbij de nieuwe ideeën tot besmetting van de zittende collega's kunnen leiden. Al doende zullen de bestaande betekeniswolken in beweging komen en zal er nieuw elan in de organisatie ontstaan. Er is nu sprake van wat we 'genetisch fierljeppen' noemen. Net zoals Darwin al beschreef, komt er dan uit de ideeënseks opeens een mutatie voort die een veel grotere overlevingskracht heeft dan de bestaande betekeniswolken.

❖ **Zelforganiserende betekeniswolken**

We hebben nu een aantal elementen besproken die bijdragen aan het zelforganiserende vermogen van de betekeniswolken. Even recapitulerend: als er sprake is van voldoende variëteiten meerstemmigheid, van een juiste mate van connectiviteit en van een open en vrije relationele context, dan kan het motortje van de zelforganisatie gaan draaien. Door ideeënseks ontstaan er vervolgens hele ketens van cognitieve en affectieve besmettingsprocessen die uiteindelijk resulteren in nieuwe collectieve betekeniswolken. Op hun beurt komen die nieuwe wolken naast de oude wolken te hangen, zodat er op den duur maar iets hoeft te gebeuren en de oude wolken verdwijnen en de nieuwe wolken krijgen de overhand. Dit zijn dus de zelforganiserende dynamieken die kunnen leiden tot het ontstaan van nieuwe betekeniswolken in organisaties.

We zijn deze aflevering begonnen met een gesprek in de heren-toiletruimte tijdens een Large Scale Intervention. Daarbij hebben we geconstateerd dat er een groot verschil bestond tussen de gesprekken in de zaal enerzijds en de betekeniswolken in de toiletruimtes anderzijds.

Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar een verklaring voor het ontstaan van nieuwe betekeniswolken. Daarbij zijn we op lokaal niveau begonnen waarbij we het concept van de petrischaaltjes hebben geïntroduceerd. Daarna zijn we opgeklommen naar het interlokale niveau, met andere woorden: het organisatielandschap met zijn verdeling van 'game' en 'play' petrischaaltjes.

Bij het derde niveau, het intralokale niveau, hebben we duidelijk gemaakt hoe de lokale wolkjes binnen de petrischaaltjes via interactie tussen de schaaltes kunnen leiden tot opkomende collectieve betekeniswolken. Onder de juiste connectiviteitscondities kunnen er door ideeënseks ketens van cognitieve en gevoelsmatige besmettingen ontstaan. Besmettingen die op hun beurt kunnen leiden tot een dermate grote verstoring en destabilisatie van de bestaande wolkenformaties dat er op een gegeven moment een omslagpunt komt waarbij de oude betekeniswolken verdwijnen en er nieuwe voor in de plaats kunnen komen.

Voor we u vertellen wat u met al dit moois in de praktijk kunt, moeten we eerst even verhelderen dat we het hier over toevallige processen hebben. De vraag is nu wat we kunnen doen om het toeval te organiseren.

8. ZONNIG EN MOOI WEER

Laten we weer beginnen met een plastisch voorbeeld. Stel u wilt een beige kip fokken. De biologie leert dat je dan een donkerbruine kip en een witte haan nodig hebt. En voilà, daar kruipt over enige tijd een keurig beige kuiken uit het ei. U snapt denk ik wel dat het zo niet gaat. Het kan al bij het eerste legsel ‘raak’ zijn. Maar ook kan het gebeuren dat vader en moeder kip heel wat legsels moeten voortbrengen voordat het kuikentje met de gewenste kleur er komt.

Vertaald naar de wolkenwereld betekent dit dat er zich al na het kleinste beetje ideeënseks mentale fierlijeps kunnen voordoen die met grote veranderingen van de betekeniswolken gepaard kunnen gaan. Maar voor hetzelfde geld kan het ook gebeuren dat die doorbraken pas na grote hoeveelheden ideeënseks en onderlinge besmettingsprocessen optreden. Of misschien wel helemaal niet...

Zoals eerder gezegd is er een onderscheid tussen de binnenkant van de verandering en de buitenkant daarvan. We hopen dat u inmiddels hebt begrepen dat het bij echte organisatieverandering niet zozeer gaat de mooie plannen, de power point presentaties, projectschema's en organisatiemodellen, maar over de binnenkant. Over de betekenis dus die de mensen aan al die plannen en veranderkundige interventies geven.

Er is met andere woorden een fundamenteel verschil tussen ‘power over’ en ‘power to’ communicatie. ‘Power over’ leidt tot petrischaaltjes die zich afsluiten en vigerende betekeniswolken die stabliseren. Gezien vanuit de binnenkant verkleint ‘power over’ communicatie de kans dat er nieuwe betekeniswolken ontstaan. Naar buiten toe kan men dan nog steeds net doen alsof men meegaat in de verandering, maar ‘entre nous’ in bijvoorbeeld de toiletruimtes of op de afdeling als de baas er even niet is, gaat en praat men door op de oude voet.

Dit roept de volgende vraag op: wat kan ik dan doen als die betekeniswolken zo belangrijk zijn voor het feitelijke gedrag dat mensen vertonen, terwijl ook geldt dat diezelfde wolken alleen maar vaster komen te zitten als ik daar invloed op uit probeer te oefenen?

Het antwoord op deze vraag luidt: organiseren van het toeval! Bedenk dat het groeien en opbloeien van nieuwe betekeniswolken de kern van echte organisatieverandering. Het gaat dan om het creëren van condities die faciliterend zijn voor het op gang komen van zelforganisatie. Als die condities aanwezig zijn, is de kans groot dat er allerlei nieuwe betekenisgevingen ontstaan. Het is niet mogelijk om betekeniswolken direct te managen en te veranderen. Wel is het mogelijk om de kans te laten toenemen dat de spontane dynamieken op gang komen en deze vervolgens te versterken. Daarmee is het niet per definitie zeker dat er iets gebeurt, maar de kans op zelforganisatie neemt toe: het toeval is in zekere zin georganiseerd.

❖ **Toeval organiseren**

Hoe doe je dat, toeval organiseren? In essentie gaat het om het spelen van een zogeheten 'dubbelspel'. Allereerst is er de buitenkant van de verandering: de veranderplannen en interventies. Een belangrijke vraag is hier of de verandering wel 'netjes' wordt aangepakt. Worden mensen wel voldoende geïnformeerd? Zendt het management geen tegenstrijdige boodschappen uit? Worden adequate veranderkundige interventies ingezet en worden die geïmplementeerd door bekwame verandermanagers? Als er veel weeffouten zitten in de aanpak van het formele verandertraject, dan is het 'organiseren van het toeval' niet meer aan de orde. Dat is dan namelijk een gepasseerd station. Stap één is dus: netjes veranderen. Vaak is er op dat terrein al enorm veel winst te boeken. Hoe u 'netjes verandert', heeft u in de eerdere afleveringen van deze reeks kunnen beluisteren.

Maar stel dat u dat allemaal wel goed voor elkaar heeft. Wat kunt u dan doen om het ontstaan van nieuwe betekeniswolken te faciliteren? De kern is dan dat u alle noodzakelijke activiteiten en interventies in het formele verandertraject gaat gebruiken als mogelijkheden voor betekenisgeving. We geven u enkele voorbeelden, waarbij we direct aansluiten bij de condities voor zelforganisatie die eerder zijn genoemd.

❖ **Variëteit**

Ten eerste is dat variëteit. Probeer open te staan voor afwijkende meningen, nieuwe ideeën en alternatieve gezichtspunten. Beschouw die zeker niet als 'weerstand tegen mijn verandering', maar als motortjes voor verandering. Versterk de variëteit als er een te grote monovocaliteit is. U kunt daarbij denken aan het 'importeren' van variëteit door mensen bij het veranderproject

te betrekken die expliciet andere achtergronden en inzichten hebben. Ook kunt u variëteit versterken door uw mensen naar allerlei andere plekken te sturen waar ze in contact komen en besmet kunnen worden met tal van andere gezichtspunten. Vervolgens kunnen ze dan de thuisblijvers besmetten met die nieuwe inzichten.

❖ **Connectiviteit**

Ten tweede: connectiviteit. Heeft u wel eens goed rondgekeken in de kantine van uw bedrijf? Vaak is er een vaste tafelindeling, waarbij mensen petrischaaltjesgewijs bij elkaar aan tafel zitten. Het versterken van connectiviteit behelst dan het doorbreken van dergelijke zogenaamde ‘automatische-piloot-groepsamenstellingen’. Elk verandertraject kent projectgroepen, werkgroepen, en/of stuurgroepen. Wie zitten er in die groepen? Juist door de samenstelling daarvan te sturen, kunt u de connectiviteit vergroten. U kunt er bijvoorbeeld op letten dat er overall wel mensen van ‘play’ schaaltes aanwezig zijn.

❖ **‘Power to’-communicatie**

Een derde aspect betreft de vereiste ‘power to’-communicatie die nodig is om de conversaties generatief te laten worden. Hier kunt u door ‘group facilitation-technieken’ er voor zorgen dat er een open en vrije relationele context ontstaat. Het werken met basisprincipes voor communicatie en inspirerende werkvormen kan bijdragen aan een interactieklimaat dat de kans op ideeënseks en mentale fierljeeps optimaliseert.

❖ **Regimebewaking**

Dan de regimebewakers. Het gevaar bestaat dat ze de groei van nieuwe betekeniswolken dempen door hun bestaande ideeën te beschermen. Net zoals in een bos zijn dit de grote bomen die met hun bladeren voorkomen dat er zonlicht op de grond kan komen. Maar ontstaat er ergens een open plek in het bos, omdat er bijvoorbeeld een boom omvalt, dan zie je onmiddellijk dat er daar tal van nieuwe planten, struiken en bloemen opbloeien. Dit is een mooi beeld voor wat u kunt doen om de polyvocaliteit van het wolkenstelsel te vergroten. U kunt bijvoorbeeld ‘play’ schaaltes aan het werk zetten volgens de nieuwe werkprincipes en een voorhoede laten vormen in de verandering.

❖ **Terugkoppeling**

Als vijfde voorbeeld voor het in beweging krijgen van nieuwe betekeniswolken wil, is er de mogelijkheid om bestaande wolkendynamieken en betekenissen terug te koppelen naar de mensen in uw organisatie. De kunst is om de netwerken van petrischaaltjes behoorlijk nauwkeurig in beeld te brengen, inclusief de lokale en collectieve betekenissen die daarin rondgaan en die dynamiek zichtbaar en bespreekbaar te maken. Daarmee worden lokale nieuwe gezichtspunten aangewakkerd en ontstaat er een moment dat een kleine gebeurtenis genoeg is voor de omslag in denken en doen.

❖ **Organisatiestilte**

Veel verandertrajecten kennen het fenomeen ‘organisatiestilte’. Vanuit de formele organisatie zijn dan al zo veel veranderingen op de mensen afgevuurd dat men min of meer murw is geworden. Mensen nemen in zo’n situatie dan ook niet meer de moeite om te reageren of te laten blijken dat de grenzen van het absorptievermogen zijn bereikt. Men laat het allemaal maar over zich heen komen. Vaak met als gevolg dat de bedenkers van al de veranderingen nog meer veranderinitiatieven nemen omdat men gemotiveerd moet zijn voor de gewenste klantgerichtheid of wat dies meer zij. Met als effect dat de bestaande organisatiestilte alleen maar vergroot.

Wat u nu kunt doen, is het opbouwen van een generatieve dialoog over de betekenis en de aanpak van de verandering. U begint dan met het neutraal terugkoppelen van de betekeniswolken en petrischaaltjes die in het organisatielandschap aanwezig zijn. Al doende ontstaan er dan zowel gezamenlijke betekeniswolken over de veranderingen die gaande zijn, als ook inzicht in de dynamiek die er toe bijdraagt dat betekeniswolken tot stilstand of juist in beweging komen.

Tot zover enkele suggesties voor het ‘dubbelspel’ waarbij het erom gaat om enerzijds de formele veranderaanpak te optimaliseren en anderzijds het invlechten van condities in die veranderaanpak die de kans op het ontstaan van nieuwe betekeniswolken doen vergroten. We besluiten deze aflevering van De Verandermanagementbox met enige persoonlijke notities.

9. OPKLARINGEN

Het afgelopen uur hebben we het uitgebreid gehad over betekeniswolken, over hoe nieuwe betekeniswolken ontstaan en hoe je het toeval kunt organiseren. Nu we aan het eind van deze aflevering zijn gekomen, kunnen we u één ding garanderen en één ding absoluut niet. Als u er van uitgaat dat betekeniswolken staan voor de feitelijke energiehuishouding en het feitelijke gedrag in organisaties, dan zal duidelijk zijn dat het managen van alleen maar de buitenkant van de organisatieverandering eerder zal leiden tot een verstarring dan tot beweging. Anders gezegd: alleen sturen op de buitenkant leidt al snel tot een vergroting van de organisatiestilte en gelatenheid van de mensen. Dat kunnen we garanderen.

Wat we niet kan garanderen, is het volgende: als u de condities voor zelforganisatie nou maar netjes toepast, treden er vast en zeker en op de juiste momenten grote partijen ideeënseks en grote hoeveelheden mentale fierlijeps op. Niet dus! De kans dat het gaat gebeuren neemt zeker toe. Maar of het gebeurt en wanneer, valt niet te zeggen. Maar ja, wat lijkt u raadzamer? Bijna zeker weten dat de betekeniswolken vast vriezen door ‘buitenkant verandermanagement’ of ervoor zorgen dat de kans dat er beweging ontstaat zo groot mogelijk maken? Soms jeuken je handen en sta je te trappelen om in te grijpen. Toch is juist het hebben van geduld en het ruimte geven aan de zelforganiserende dynamieken het geheim van ‘betekeniswolkenverandering’.

OVER DE AUTEUR

Thijs Homan is Hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland en visiting professor bij het Centre for Leadership and Personal Development (L.A.P.D.) van Universiteit Nyenrode. Verder is hij leider van het onderzoekscentrum Facilitating Change and Implementation Dynamics van de Open Universiteit Nederland. Naast zijn universitaire werkzaamheden is hij zelfstandig organisatieadviseur. Hij is auteur van onder andere de volgende boeken: *Organisatiedynamica* en *Teamleren*.