



www.managementenconsulting.nl

Veranderen als onderneming

Prof. dr. mr. S. ten Have

- Vrije Universiteit Amsterdam; Ten Have & Company -

Rede in verkorte vorm en met enige variaties uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategie en Verandering aan de post-doctorale opleiding Verandermanagement aan de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam op 14 april 2005.

Mijnheer de Rector Magnificus, Dames en Heren,

“... ofschoon ik van mening ben dat dit werk onwaardig is om u onder ogen te komen, heb ik er toch het volste vertrouwen in dat u het in uw goedheid en menselijkheid welwillend zult aanvaarden. Ik kan u immers geen groter geschenk aanbieden dan de mogelijkheid om in zeer korte tijd inzicht te krijgen in alles wat ik mezelf gedurende zoveel jaren en ten koste van zoveel ongemakken en gevaren geestelijk eigen heb gemaakt. Ik heb dit werk niet opgesmukt en volgeschreven met weidse formuleringen, hoogdravende en schitterende bewoordingen of welke andere franje dan ook, waarmee velen vaak gewoon zijn hun zaken te beschrijven en te verfraaien. Het is namelijk uitsluitend mijn bedoeling geweest dat het werk ofwel geen enkele roem zou vergaren ofwel enkel en alleen door de gevarieerdheid van de stof en het belang van het onderwerp in de smaak zou vallen. En ik hoop niet dat men het aanmatigend zal vinden dat een onaanzienlijk man van lage stand het waagt de manier waarop vorsten regeren kritisch te onderzoeken en aan regels te onderwerpen”.

Dit schrijft Niccolò Machiavelli (1997) in het in 1532 verschenen *Il Principe (De Heerser)* als hij zijn geschrift aanbiedt aan Lorenzo dei Medici. Het is een tekst waarvan je als wetenschapper en vooral als adviseur van *general managers* - vorsten - wenst dat je deze zelf had geschreven. Machiavelli geeft een aantal belangrijke ‘coördinaten’ voor de adviseur. Zijn werk moet dienstbaar, doordacht, doelgericht, doelbewust *en* doelmatig zijn.

Doelgerichtheid als uitgangspunt voor organisatieverandering

Machiavelli is de verpersoonlijking en zijn Heerser de verwoording van het begrip dat als rode draad door deze oratie loopt: *purposiveness*. Daarmee verwijs ik naar zowel doelgerichtheid, doelbewustheid als doelmatigheid. Aandacht voor deze begrippen is broodnodig waar het gaat over het gebied van de strategie en verandering. Verandermanagement wordt vaak gekenmerkt door ideologische, normatieve aandacht voor de ‘zachte kant’. Wat dikwijls te weinig aandacht krijgt zijn de zaken die werk en organisaties *ook* maken: het primair proces, de economische doelstellingen en de vraag naar het bestaansrecht van de organisatie. Het management van verandering heeft zich ‘weggeprofileerd’ van het management van de organisatie. De vraag is dan ook hoe verandermanagement weer productief en dienstbaar aan het bestaansrecht van de organisatie kan worden.

Doelgerichtheid

In *De Heerser* schetst Machiavelli algemene principes en technieken voor leiders. In dat politieke geschrift benadrukt hij consequent de relatie tussen middel en doel. Machiavelli stelt dat men scherp het te bereiken doel moet vaststellen. Men moet op rationeel-technische wijze de middelen naar dat doel in overeenstemming aanwenden.

In Machiavelli's zienswijze staat de *raison d'état* voorop. Het individu moet wijken voor de staat of de persoon die aan de staat identiek is: de heerser. Voor organisaties geldt iets vergelijkbaars, behalve dat in plaats van *raison d'état* over *purpose* wordt gesproken. *Purpose* staat voor het antwoord op de vraag waarom de organisatie bestaat. Bower (2000) introduceert in lijn hiermee het begrip *purposive change*. Hiermee brengt hij de opdracht van de *general manager* terug tot twee vragen: "*What it should be?*" en "*How it should be accomplished?*"

De nadrukkelijke relatie tussen deze vragen geeft aan dat organisatie *en* organisatieverandering niet los kunnen worden gezien van een (economisch) doel. Ondernemers beschouwen de organisatie als een instrument om hun doelen te realiseren (Dale, 1960). Dat is hun primaire verantwoordelijkheid.

Machiavelli is synoniem geworden met slechtheid en het Machiavellisme wordt wel gekwalificeerd als een "sluwe, gewetenloze staatkunde of onderneming" waarbij het doel de middelen heiligt. Machiavellistisch wordt zelfs omschreven als "op duivelse wijze sluw"¹. In Van Dale wordt verwezen naar het werk van Voskuil aan de hand waarvan de volgende 'illustratie' wordt opgevoerd: "*het is n.l. niet zo dat achter mijn houding een soort machiavellisme zit, een dom plezier in het pesten alleen*". Een dom plezier in het pesten alleen; plezier en pesten, laat staan pesten *alleen*, waren geen issue voor Machiavelli, dom lijkt een woord dat in verband met hem en zijn werk zondermeer vermeden moet worden. Het is de doelgerichtheid die de kern vormt van Machiavelli's denken. Dat denken is niet *immoreel*, maar *amoreel*. Machiavelli richtte zich vóór alles op een rationele methode die improvisatie en toevaligheid zoveel mogelijk uitsluit.

Realisme

Die rationele benadering roept verzet op en wordt dikwijls verdacht gemaakt. 'Het gaat niet om ratio alleen', 'de wereld is niet maakbaar', 'waar is de mens gebleven'. Woorden als manipulatie, doortrapt en meedogenloos zijn zo geïntroduceerd.

Naar opdracht en verantwoordelijkheid is de hedendaagse manager vergelijkbaar met 'de heerser'. Drucker (1957) benoemt een aantal taken voor die manager. De eerste is leiding geven via doelstellingen. Drucker verbindt het slagen van de manager voor alles met het realiseren ervan. Daartoe bestaat slechts één middel: "systematisch en methodisch te doen wat vroeger op gevoel en intuïtief werd gedaan, tot beginselen en begrippen te herleiden

¹ Geerts, G. & T. den Boon (2004), *Van Dale. Groot Woordenboek der Nederlandse Taal* dertiende herziene uitgave, Van Dale Lexicografie, Utrecht-Antwerpen.

wat aan de ervaring werd overgelaten en incidentele kennis te vervangen door een logisch schema, dat innerlijke samenhang vertoont" (Drucker, 1957, p. 313).

Drucker en Machiavelli redeneren vanuit verantwoordelijkheid en doelrealisatie. Rationeel betekent niet het ontkennen van de aanwezigheid van de menselijke factor, van emotie, intuïtie, creativiteit, dynamiek of toeval. Rationeel staat voor doordacht, weloverwogen, verantwoord *en* verstandig. Zo beschouwd verhoudt de ratio zich prima tot doelgerichtheid, maar slecht tot het voorbijgaan aan emotie en dynamiek. Sterker, zowel Drucker als Machiavelli vormen hun ideeën vanuit enerzijds verantwoordelijkheid en doelgerichtheid, en anderzijds vanuit het bewustzijn dat dynamiek, emotie en 'de mens' onderdeel *moeten* uitmaken van werkende benaderingen. Beiden erkennen die dynamiek in hun aandacht voor context en omgeving waarin doelen tot stand komen en betekenis krijgen, én in relatie tot welke aanpakken wel of niet vruchtbaar zijn.

Hedendaagse managers zijn niet aangesteld om zich te wentelen in verhalen over dynamiek, toeval, onvoorspelbaarheid, grilligheid, complexiteit - hoewel ze er evenmin aan kunnen voorbijgaan. Managers zijn er om systematisch en methodisch, doelgericht, doelbewust en doelmatig te werken aan hun opdracht: ten dienste van de *purpose* van de organisatie een adequate strategie ontwikkelen én uitvoeren. Dat is een rationeel proces. Het gaat om *planned change* begrepen als intentionele verandering: de ambitie om een nieuwe strategie te realiseren door te zorgen voor de noodzakelijke aanpassing van de organisatie. Het waarom en waartoe moeten dan helder, dus uitlegbaar, zijn. En de organisatieleden moeten zoveel mogelijk worden meegenomen in en waar dat bijdraagt betrokken worden om de aanpassing aan veranderende omstandigheden te optimaliseren.

Het zo invullen van de opdracht is niet statisch of naïef, integendeel. Volgens Drucker biedt het doelgericht, systematisch en methodisch werken de grootste kans op succes. Statisch of naïef wordt het als doelgerichtheid leidt tot afsluiten (Janis, 1972), 'bijziendheid' (Leavitt, 1975), navelstaren en de overtuiging dat alles maakbaar en beheersbaar is. Dan wordt er niets geleerd en uiteindelijk niets duurzaam gepresteerd.

Integraliteit

De benaderingen van Machiavelli en Drucker voor respectievelijk de politieke en de managementpraktijk zijn hier om nog een reden relevant. Beide benaderingen beperken zich niet tot de organisatie of een subsysteem daarvan. Machiavelli en Drucker leggen nadrukkelijk het verband met de omgeving. Deze zien ze als bepalend voor de opdracht van de leider. Beiden noemen een integrale, complete aanpak een voorwaarde voor succes. Hun instrumenten - voor Machiavelli de staatsvorm en voor Drucker de ondernemingsvorm - krijgen betekenis op een hoog aggregatieniveau: de maatschappij. Maar aanvullend weten zij te 'vertalen' naar daaronder liggende niveaus van bijvoorbeeld slagveld of markt, organisatie, eenheid of team, en individu (klant, medewerker, soldaat, tegenstander). Drucker doet dit bijvoorbeeld door het wezen van het management te duiden met de volgende taken: de economische leiding van de onderneming, de leiding van managers, en de leiding van personeel en arbeid. Aansluitend benadrukt hij het

geïntegreerde karakter van het management. Vanuit de voorop staande bedrijfsresultaten - doel en bestaansredenen - moet de manager deze taken in samenhang behandelen. Het onderkennen van deze niveaus en hun samenhang voorkomt dat managers, eenmaal geconfronteerd met een probleem, kiezen voor *a rigorous but partial theory* (Bower, 2000). Zo'n 'theorie' leidt dikwijls tot weinig vruchtbare aanpakken doordat één perspectief (bijvoorbeeld het financiële) wordt overbelicht, terwijl andere perspectieven onderbelicht blijven. Dergelijke theorieën kunnen ook leiden tot opwaarts en neerwaarts reduceren (Vroon, 1989); het ligt aan 'de maatschappij' of aan 'de opvoeding'.

Deze neiging tot reduceren zit ook in het vakgebied *change management*. Daar wordt opwaarts makkelijk gesproken over bijvoorbeeld 'de dynamiek in de omgeving' en neerwaarts over 'de menselijke factor'. Dit suggereert dat veel veranderdeskundigen denken alsof er geen organisatie met een (economisch) doel is die in een economische omgeving moet opereren. Een dergelijke zienswijze heeft allerlei ellende tot gevolg. Dat heeft twee oorzaken. Ten eerste wordt voorbijgegaan aan een aantal belangrijke niveaus. Daarnaast wordt de samenhang tussen en de onderlinge beïnvloeding van die niveaus, zoals daar bijvoorbeeld zijn het individu, de organisatie, de marktomgeving en de maatschappij, nauwelijks begrepen. Maar waarschijnlijk is de ellende in het veranderveld extra groot. Dat komt omdat opwaarts en neerwaarts reduceren vaak gecombineerd gebruikt worden. Het hoge niveau van de 'toenemende dynamiek' wordt bijvoorbeeld vaak direct gekoppeld aan een oplossing op het lage niveau waarin 'de mens' centraal staat.

Is dat alles erg? *General managers* kunnen in ieder geval niet veel met partiële theorieën die nauwelijks zijn gespecificeerd in termen van sociale en economische realiteit. Partiële theorieën doen geen recht aan de *purpose* die volgens Druckers bij het werken aan georganiseerde economische vooruitgang centraal moet staan.

Sociaal en economisch perspectief als wapenbroeders

Het is geen goede zaak als *change management* staat voor een verzameling van overwegend partiële theorieën. Evenmin is het een goede zaak als veranderdeskundigen overwegend 'de soft kant' vertegenwoordigen. *Change management* moet zich richten op het werkgebied van de manager. Dat gebied is 'integraal'; het gaat om een complex en samenhangend geheel van aspecten, functies en disciplines. Het gebied wordt voor alles bepaald door de primaire verantwoordelijkheid van de manager: het *economisch* presteren van de onderneming. Dat betekent niet dat het sociaal perspectief niet van belang is. Integendeel. De organisatie is een *Gesellschaft* én een *Gemeinschaft* (Tonnies, 1957). Als *Gesellschaft* staat de organisatie voor innovatie, rationaliteit, *business*, formalisme, het industriële (Chekki, 1989; Hummon, 1990). Als *Gemeinschaft*, voor traditie, emotie, warmte, intimiteit, persoonlijke relaties. Daarnaast kan de kwaliteit van het sociaal systeem een belangrijke invloed hebben op de mate waarin de organisatie als economisch systeem presteert of innoveert.

Wat betreft innoveren benadrukken autoriteiten als Leonard-Barton (1995) en Nonaka & Takeuchi (1995) de *people based nature*, socialisatie en het creëren van vruchtbare sociale systemen als basis voor vernieuwing. Zij onderkennen het belang van het sociale systeem, maar wél in economisch perspectief. De kwaliteit van het sociale systeem bepaalt sterk het vermogen om te innoveren, een kernvoorwaarde voor duurzaam economisch presteren.

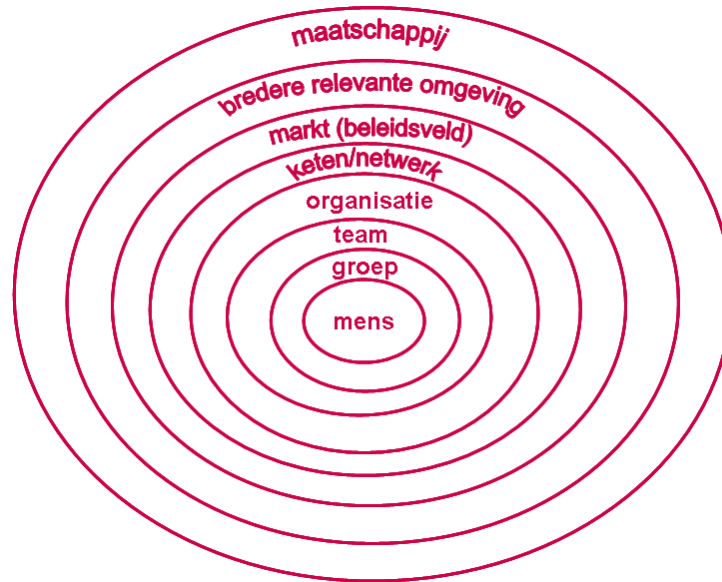
Met betrekking tot presteren laat Pfeffer (1994) zien dat de belangrijkste verklaring voor het succes van grote Amerikaanse ondernemingen met de beste economische prestaties (aandeelhouderswaarde) over een periode van twintig jaar schuilt in progressief personeelsbeleid. Ook Collins & Porras (1997) kijken naar harde cijfers over minimaal vijftig jaar. Zij constateren dat de economische 'winnaars'- visionaire ondernemingen - zich voor alles onderscheiden door een kernideologie met twee bestanddelen: *purpose* en kernwaarden. Het door zo'n kernideologie gestuurd sociaal systeem blijkt de krachtbron voor het economisch systeem. Visionaire ondernemingen kenmerken zich door 'flexertie' (zie: Van Witteloostuijn, 1994). Ze zijn stabiel of inert in ideologie, en dynamisch en flexibel in de operatie; ze combineren een waardenstructuur die houvast biedt met operationele autonomie die voor leren en aanpassen zorgt.

Positionering

Change management vormt een dominant onderwerp binnen het denken over organisaties. Voorbeelden zijn er van strategische vernieuwing (Hinings & Greenwood, 1988), leiderschap in het algemeen (Kotter, 1990) en transformatieel leiderschap in het bijzonder (Bass, 1985), de lerende organisatie (Senge, 1990), *gaming* (De Caluwé, 1997), en het functioneren van groepen (Leede, 1997). Daarnaast zijn er tal van populaire publicaties, met dikwijls ronkende titels (bijv. Kanter, 1983; Peters, 1987).

Goodman & Kurke (1982) stellen dat deze aandacht nog niet heeft geleid tot een adequaat theoretisch raamwerk voor *change*. Probleem is dat verschillende theorieën niet op elkaar voortbouwen, maar naast elkaar bestaan - en niet meer dan dat. Er is sprake van 'balkanisatie' (March, 1996; Pfeffer, 1993) of fragmentatie. De diversiteit leidt in combinatie met het ontbreken van verbinding en samenhang tot compartimentalisatie (Giona & Pitre, 1990). Progressie blijft daardoor grotendeels uit. Maar het gaat hier over organisaties, volgens Barnard (1938) en Drucker (1985) de belangrijkste bouwstenen van onze maatschappij. Een belangrijke aansporing dus te zoeken naar zienswijzen die fragmentatie kunnen tegengaan.

Daarnaast *moet* de *general manager* die, zoals Bower (2000) zegt, wel integraal kijken. Deze manager is uiteindelijk niet geholpen met partiële theorieën, evenmin door gebrekkige definities binnen *change management*. Dat vakgebied heeft zichzelf 'opgesloten' of laten 'opsluiten' in een beperkt deel van het speelveld dat relevant is voor organisaties in verandering. Dat speelveld bestaat uit diverse niveaus: individu, groep, team (of organisatieonderdeel), organisatie, marktomgeving (of beleidsveld), (bredere) relevante omgeving, maatschappij en 'de wereld'.



Figuur 1: Speelveld van organisaties in verandering

Uitgangspunt hier is het onderscheid van Mair (1999a; 1999b) tussen het 'economisch' en het 'sociologisch' perspectief. Deze perspectieven maken voor organisaties onderscheid tussen het economisch en sociaal systeem². Binnen *change management* is men vooral gefixeerd op het sociologisch perspectief en het sociaal systeem. De 'gogen' (psychologen, sociologen, pedagogen, androgogen) zetten de toon, met inzichten die zich vooral richten op individu (medewerker, leider), groep (medewerkers, middle managers), team, en organisatie.

Het 'proces', opgevat als de stroom van sociale interacties, is dominant ten opzichte van de inhoud omschreven als de economische of maatschappelijke opdracht van de organisatie. De context wordt vooral in interne termen geduid (veranderbereidheid, verandervermogen, verandermoetheid, weerstand). En waar het de externe omgeving als relevante context betreft, domineert de 'gevoelstemperatuur'. Die wordt doorgaans gemeten in termen van abstracte, weinig substantiële, niet met de opdracht, economische doelstelling en bestaansreden van de organisatie verbonden omschrijvingen als 'onontkoombare dynamiek', 'ingrijpende veranderingen', 'onmiskenbare hectiek', 'toenemende turbulentie' (bijv. Conger, 2000). Dat leidt tot kretologie als "*Verandering is de enige constante in organisaties*" en "*People don't resist change, they resist being changed*". En kleurrijke, maar weinig substantiële omschrijvingen als "*Today's environment is more like a white-water kayak race*". Ziedaar, de 'inhoudsarme verandering', een van de kernproblemen van het vakgebied resulterend in een tekortschietende positionering en onvoldoende *rapport* met de *general manager*.

² Mair onderscheidt de *sociology/organisation background* en de *economics/industry analysis background*.

Daar staat tegenover dat aanhangers van het sociologisch perspectief een punt hebben als zij wijzen op de 'veranderarme inhoud' van strategische en economische opvattingen van sommige *general managers* met in hun kielzog de analytisch ingestelde, Angelsaksische *strategy consultants*. De inhoudsarme verandering is het product van overfixatie op vooral mens, groep en team, plus de organisatie als sociaal systeem. De veranderarme inhoud van exclusieve aandacht voor aandeelhouderswaarde en markt. Een gebrek aan wederzijds respect en kennis over het 'andere' perspectief doet de rest.

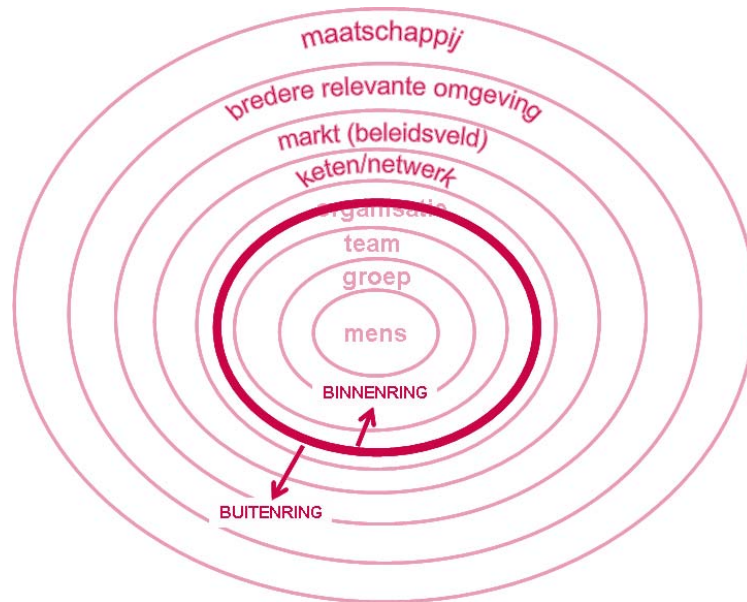
Organizational Development (OD)

In eerste instantie richt ik mijn pijlen op de 'gogen' als vertegenwoordigers van het sociologisch perspectief. Het gaat dus niet om het (sociologisch) perspectief dat 'minder' is. Integendeel, de kwaliteit van (verander)management zou ingrijpend verbeteren als er meer en beter kennisgenomen zou worden van hetgeen bijvoorbeeld de klinische en sociale psychologie en de sociologie te bieden hebben. Het gaat om de ongewenste effecten die zijn ontstaan door het eenzijdig gebruik van het sociologisch perspectief. Deze eenzijdige aandacht heeft er in belangrijke mate voor gezorgd dat *change management* gedomineerd wordt door de 'zachte kant' zonder dat deze dominantie zichtbaar verbonden is met iets als een effectiviteitscriterium. De hieraan ten grondslag liggende ontwikkeling wordt gemarkeerd door het werk van Bennis, Benne en Chin (1962), gebaseerd op het perspectief van *organization development* (OD). Met OD wordt verwezen naar: "*an integrated framework of theories and practices capable of solving or helping to solve most of the important problems confronting the human side of organizations*" (French & Bell, 1995, p. 2). OD richt zich op mensen en organisaties en hoe ze functioneren. De onderliggende kennis en inzichten vinden hun basis in de gewaardeerde gedragswetenschappen. Maar dat neemt niet weg dat de overaccentuering van deze kant van *change management* kritisch moet worden gezien om de economische realiteit en *purpose* van een organisatie serieus te nemen.

Bower (2000) beschrijft drie dimensies of sets van activiteiten voor het managen van complexe veranderingen vanuit het perspectief van de *general manager*. Deze drie vormen de ruggegraat voor het hard nodige integraal veranderen. Ze worden benoemd als de technisch-economische inhoud (strategisch domein, business portfolio), de middelentoe wijzing (geld en mensen alloceren) en de structurele, culturele en cognitieve context. De 'veranderaar' is slechts partieel aanwezig en geaccepteerd. De structurele, culturele en cognitieve context vormen in hoofdzaak het te beperkte domein. Daarbij kan worden aangetekend dat naar managementniveau het accent vaak ligt op het midden en operationele niveau en de toegang tot het *corporate* niveau beperkt is. Wil *change management* een bijdrage leveren, dan moet het vakgebied de verbinding maken met de andere gebieden van Bower. Dat betekent niet minder nadruk op het sociologische perspectief, wél meer balans met het economische perspectief.

Inhoudsarme verandering

De inhoudsarme verandering en veranderarme inhoud bieden weinig perspectief voor het verder helpen van organisaties. De een is inclusief adviseurs opgesloten in de 'binnenring' van het veld, de ander in de 'buitenring'. Met deze ringen zijn ook posities in het cliëntsysteem verbonden. In de buitenring wordt gewerkt voor Raden van Bestuur, Raden van Commissarissen en directies; in de binnenring vaak voor het midden- en lager management, ondernemingsraden, medewerkers in teamverband.



Figuur 2: De binnenring en buitenring bij verandering

Maar het is niet een probleem van de ene of andere kant. Desalniettemin verdient het probleem aan de kant van 'de veranderaars' om meerdere redenen meer aandacht. De eerste is dat strategieadviseurs in de buitenring, hun natuurlijke domein, zich met legitieme instrumenten bezighouden met een legitieme opdracht. Ze moeten op analytische gronden doel en strategie van de organisatie bepalen. De tweede reden is dat de adviseurs in de buitenring wellicht het nodige te verwijten valt; maar zij worden in ieder geval niet geassocieerd met een mislukingspercentage van 70%.

De 'veranderaars', als tegenhanger van de op het economisch perspectief gefixeerde strategen wel. Voor die veranderaars is het de vraag of de binnenste ring hun natuurlijke domein moet zijn. Daarnaast is het maar de vraag of zij zich overwegend met legitieme instrumenten bezighouden met een legitieme opdracht. Het antwoord op de eerste vraag is snel gegeven. Gegeven de ontwikkelingsgang vanuit het OD-denken is het feitelijk hun natuurlijke domein. Maar gegeven de volgens mij noodzakelijke relatie tussen *purpose* en *change* zou het niet tot dat domein beperkt moeten blijven. Anders vervreemdt het

vakgebied zich steeds meer van de economische realiteit van de manager, en dwingt het steeds minder aandacht af voor de sociale realiteit. Dan verwordt *change management* tot een dorpspastoor die enige verlichting brengt en de menselijke maat weet te vinden door de mens te isoleren van de harde realiteit. Veranderaars moeten bijdragen aan de *purpose* van de organisatie. Zij horen te werken vanuit de *Theory of the Business* (Drucker, 1994). Zij horen te worden geleid door doelrealisatie, en moeten bijdragen aan *purposive change* (Bower, 2000).

Reflectie

Er wordt natuurlijk niet stilgezeten in de binnenste ring. Men onderzoekt, denkt na, ontwikkelt, innoveert. De vraag is of deze activiteiten zich op de juiste manier op de juiste zaken richten. Recent onderzoek van Mastenbroek & De Caluwé (2004) bevestigt de oriëntatie op de binnenste ring en de nadruk op ideeën uit het OD-denken. Het gaat vooral over intern blokkerende en stimulerende factoren, interne sturing en communicatie, en interventievoorkuren van de veranderaar. 'De' manager komt als radeloos over, als iemand die net als zijn consultants in verwarring is. Het onderzoek gaat over het verdragen van weerstand, uiteenlopende belangen van de door de beurskoers gedreven CEO en de mensen op de productievloer, het ontbreken van sociale vaardigheden, en de overmatige nadruk op het rationele perspectief waarin veranderen als iets beheersbaars wordt gezien (Lagerwerf, 2005). Het sluit aan bij de toon en inhoud van beschouwingen waarin wordt gehamerd op 70% mislukkingen. De (methodologische) kwaliteit van de onderliggende onderzoeken is overigens vaak van bedenkelijk niveau. De conclusies en dan in het bijzonder de robuuste 'faalpercentages' kunnen gerust met een korreltje zout genomen worden. Naar aanleiding van het eerderbedoelde Nationaal Onderzoek Verandermanagement schrijft men het gros van de veranderellende toe aan de zogenaamde geplande of planmatige verandering. Maar net zomin als het idee van strategische planning sinds de jaren zestig stil staat, is geplande verandering in de huidige vorm datgene waarvoor critici deze lijken te houden: een doelstelling vertaald in gespecificeerde, in beton gegoten stappen die al snel achterhaald raken door de dynamiek in en rond de organisatie. Dan is elke verandering tot mislukken gedoemd en is elk willekeurig 'veranderalternatief' te prefereren. Verandermanagement in de onderzochte vorm 'levert' niet. Wellicht moeten dit Nationaal Onderzoek en vergelijkbare onderzoeken vooral gezien worden als begeleiders van een zwanenzang van een niet vruchtbare stroming en invulling van het onderwerp. 'Veranderaars' moeten een bijdrage leveren aan het weerbaar maken van organisaties en individuen zodat deze effectief om kunnen gaan met de veranderende economische en sociale realiteit. Dat is iets anders dan vanuit een normatief perspectief inspelen op de behoefte aan comfort, zorg, ontlading en de menselijke maat.

Managen is een moeilijk vak en er zijn in ieder geval ook veel effectieve managers. Anders is moeilijk te verklaren dat er zoveel onder hun leiding wordt gepresteerd, op allerlei niveaus, óók macro-economisch. Strikwerda (2005) spreekt in dat verband over 'het succes van verandering in de twintigste eeuw'. Hij noemt een aantal enorme veranderingen en de historisch ongeëvenaarde groei van de welvaart. Ter illustratie: in de VS steeg in de

twintigste eeuw het inkomen per hoofd van de bevolking met een factor acht (Romer, 1992). Bovendien zou de manager als fenomeen al lang zijn 'opgeruimd' volgens een evolutionair principe, als hij daadwerkelijk zo weinig zou kunnen bijdragen als sommigen willen doen geloven.

De manager en het vak wordt met overwegend negatieve kwalificaties dus weinig recht gedaan. De manager categorisch neerzetten als *het* probleem of onderdeel van het probleem helpt niet. Beter is het te zoeken naar manieren om de manager tot onderdeel van de oplossing te maken.

Een herwaardering van geplande verandering

Managers zijn verantwoordelijk voor het *overall* succes van de organisatie. Zij moeten omgaan met zowel doelgerichtheid als dynamiek. Die moeten ze 'vlechten' tot prestaties richting hun *stakeholders*. Hierbij past de nieuwe variant van geplande verandering (zie bijv. Cozijnsen & Vrakking, 2003), waarin het begrip gepland is vervangen door termen als richting, doelgericht, doordacht, doelbewust en feedback.

De door geplande verandering 'veroorzaakte' 70% mislukking wordt veel gebruikt als springplank richting alternatieven (Hall et al., 1994). De veronderstelling is dat *als* die alternatieven waren gebruikt, er minder mislukkingen waren geweest.

De alternatieven heten een reactie te zijn op *planned change* en daarmee verbonden 'mislukkingen' (Strikwerda, 2005). Daar is wel iets op af te dingen. De alternatieven benadrukken het organische, dynamiek en onvoorspelbaarheid. Ze richten zich vooral op individuele kennis, attitudes en aannames, en stellen proces en procedure centraal; niet de inhoud en opdracht, maar sociale interacties en werkwijze staan voorop. Dat is slechts in een beperkt aantal gevallen effectief, namelijk als het perspectief van individu en/of groep dominant moeten zijn.

Turner (1982, p. 15) stelt: "a group exists when two or more people define themselves as members of it and when its existence is recognized by at least one other". Bij een groep gaat het om binding *an sich*, er is nog geen sprake van een gezamenlijk doel. Dat wordt bij een team al anders: "A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable" (Katzenbach & Smith, 1993, p. 24). Bij een organisatie geldt dat nog nadrukkelijker. Barnard (1938, p. 72) zegt: "An organization is defined as a system of consciously coordinated personal activities or forces."

Waarom gaat men verandert situaties waar het meer over teams en organisaties gaat en moet gaan dan over groepen (en individuen), dan vaak te lijf met 'lege procesbenaderingen'? De onmiskenbare en belangrijke problematiek rond binding, vorming en verbodering in relatie tot groepen kan een reden zijn. Maar de sociale psychologie leert dat in groepen niets zo bindt als een gezamenlijk doel (Sherif & Sherif, 1953; Sherif et al., 1961). Desalniettemin wordt binnen de binnenste cirkel bij voorkeur gewerkt

volgens *programmatic change assumptions*. Deze kunnen tegenover *task alignment assumptions* worden geplaatst (Beer et al., 1990). Bij de eerste worden problemen bij het coördineren van gedrag gezien als functie van individuele kennis, attitudes en aannames; het aangrijpingspunt ligt op individueel niveau. Vanuit het perspectief van *task alignment* ziet men individuele kennis, attitudes en aannames als het product van gedragspatronen. Hoewel *task alignment* vaak sneller en gericht voor doeltreffende verandering zorgt, blijft de voorkeur bij veel veranderaars uitgaan naar 'ingrepen' en werkvormen die zich voor alles richten op het individu en de 'groep en de daarmee verbonden attitudes, aannames en kennis. Concreet gedrag en doelen in relatie tot de *purpose* staan niet voorop. Dat is zowel vanuit de effectiviteit van de veranderaanpak als gegeven hetgeen waar het bij een organisatie uiteindelijk om draait, geen goede zaak.

Maakbaarheid en mens

Vraag blijft waarom de binnenste cirkel wordt gekarakteriseerd door een gedreven, maar vooral in zichzelf gekeerde discipline. Wellicht moet de verklaring worden gezocht in een ideologische waardering voor mens en individu, en de wens zich te ontworstelen aan het 'maakbaarheidsdenken'. Er lijkt binnen verandermanagement een premie te staan op mensgerichte ideeën en benaderingen, wellicht omdat deze zoveel positieve emotie en waardering opleveren bij een 'breed publiek'. Het gaat om de behoefte aan *fair process*, *procedural justice*, zekerheid, concretisering, begrip, vertrouwen en geruststelling. Niets mis mee. Maar is het voldoende?

Kort een uitstapje naar de geneeskunde. Kipnis (1989) wijst op de technologische ontwikkelingen na 1950 in de medische sector. Deze veranderden de relatie tussen dokter en patiënt ingrijpend. Artsen kunnen nu met hun technologie tal van aandoeningen genezen. Hierdoor ligt de nadruk op competentie en het onpersoonlijke: het gedrag van artsen wordt bepaald door hun werkende, bewezen technologieën. Zij kunnen niet (alleen) emotioneel, maar ook feitelijk de belangrijkste onzekerheid binnen hun cliëntsysteem reduceren. Een aantrekkelijker perspectief dan dat van de vroegere dorpsdokter. Kipnis legt uit hoe deze veroordeeld was tot overaccentuering van de menselijke maat en geruststelling via rituelen als belangrijkste product. Feit is evenwel dat de met de professionalisering ontstane verkillung ook een 'marktkans' voor het alternatieve circuit heeft geschapen. Dat circuit weet door eenvoudigweg te luisteren, vertrouwen en respect uit te stralen de cliënt voor zich te winnen.

De analogie met *change management* is op vele punten herkenbaar. De uitdaging is hoe de inhoudelijke rationaliteit vorm te geven en te benutten, zonder de procedurele (en procesmatige) 'rationaliteit' tekort te doen. Voldoen aan basaal psychologische behoeften is dus van groot belang, zowel op individueel als op organisatieniveau (Bekman, 2001). Maar in de context van organisaties en hun doelen is het een *middel*.

Waar het gaat over individuele medewerker is reeds gewezen op het werk van Pfeffer en van Collins & Porras. Zij pleiten voor progressief personeelsmanagement, operationele autonomie en gerichte zeggenschap. Kenmerk in hun werk is dat de mens een centrale rol speelt, maar wel steeds in de context van de *purpose* en de economische en maatschappelijke bijdragen van de *organisatie*. Hun primaire maat is de effectiviteit van het sociale systeem als factor voor het presteren van de organisatie. Er is geen sprake van idealisering van de mens als basis voor een organisatieperspectief of managementbenadering. Evenmin is sprake van overaccentuering van harmonie, of miskenning van machts- en ruilrelaties. Er is bij hen ook geen sprake van een pleidooi voor participatie en betrokkenheid om ideologische of utopische redenen.

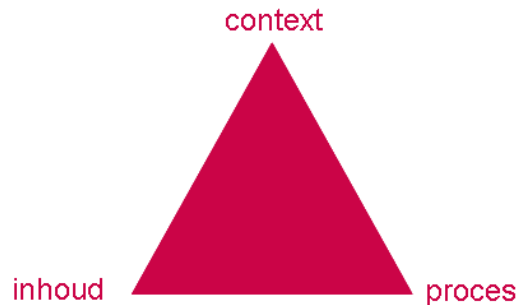
Managers moeten ook gericht vanuit de *purpose* werken. Maakbaarheid en *planned change* zijn onderdelen van de opdrachtomschrijving. Niet in de zin dat 'alles maakbaar is' of 'gepland werken een lineaire lijn richting succes is'. Maar wel in termen van intentionele verandering (Nadler, 1999), de ambitie en strategie willen realiseren door doelgericht, doelbewust en doelmatig managementhandelen (Bower, 2000). Dat laat onverlet dat veel niet is te beïnvloeden, maar het onderstreept dat organisaties zich gegeven hun *purpose* kenmerken door een zeker 'rationaliteitsstreven' (Lammers, 1983). In lijn met Machiavelli is rationeel handelen niet meer en niet minder dan het nut, en niet de ideële of emotionele waarde, voorop stellen. De *purpose* is gids en oriëntatiepunt.

Planned change, volgens sommigen 'kind' van het maakbaarheidsdenken, krijgt dus kritiek. Aanvullend en in lijn met de verwerping van geplande verandering als 'een in beton gegoten plan' moet nog worden gewezen op een denkfout. Blijkbaar wordt, zoals Strikwerda (2005) stelt, het plan om een doel te realiseren verward met het doel dat moet worden behaald. Daarnaast veronderstellen deze critici dat de manager niet alleen 'radeloos' is, maar ook niet beseft dat elk plan verouderd is op het moment dat met de uitvoering wordt begonnen. Goede managers weten dat een plan essentieel is om gericht te kunnen starten met doelrealisatie. Ze weten ook dat dit vooral 'werkt' omdat de casus wordt 'doordacht' en 'doorvoelt', en er een referentiekader wordt gecreëerd waarmee niet alleen sturing vorm kan krijgen, maar ook dynamiek, toeval en afwijking adequaat kunnen worden behandeld. Het doel is vast, het plan is flexibel; de *purpose* staat, het *process* varieert.

Veranderen met een doel

Pettigrew (1997) introduceert een aantrekkelijke metafoor van verandertrajecten als trektochten, implicerend dat 'veranderingen in de complexe werkelijkheid weliswaar reizen zijn, maar geen eindbestemmingen'. Onder 'veranderaars' populaire uitspraken als 'het gaat om de reis en niet om de bestemming' en 'the profit is in the process' zijn afgeleid daarvan. Maar Pettigrew draagt ook inhoudelijk bij. Dat doet hij met een veranderagenda die moet worden geconcentreerd op fundamentele problemen en niet alleen op urgente of politiek opportune. Deze agenda met de *purpose* als leidraad moet de zorg zijn van de top van de organisatie.

Toch is het juist de *purpose* die prominenter zou moeten worden gepositioneerd in een model van zijn hand (Pettigrew & Whipp, 1991). Dit *content-context-process*-model veronderstelt dat succesvolle verandering het resultaat is van de interactie tussen inhoud van de verandering, aanpak, werkwijze en context.



Figuur 3: Basiselementen bij verandering (naar: Pettigrew & Whipp, 1991)

Op basis hiervan onderscheiden Pettigrew & Whipp vijf factoren voor het realiseren van strategische verandering:

1. Assessment van de omgeving
2. *Human resources* als *assets* en *liabilities*
3. De koppeling tussen strategische en operationele verandering
4. Het leiden van verandering
5. *Overall* samenhang

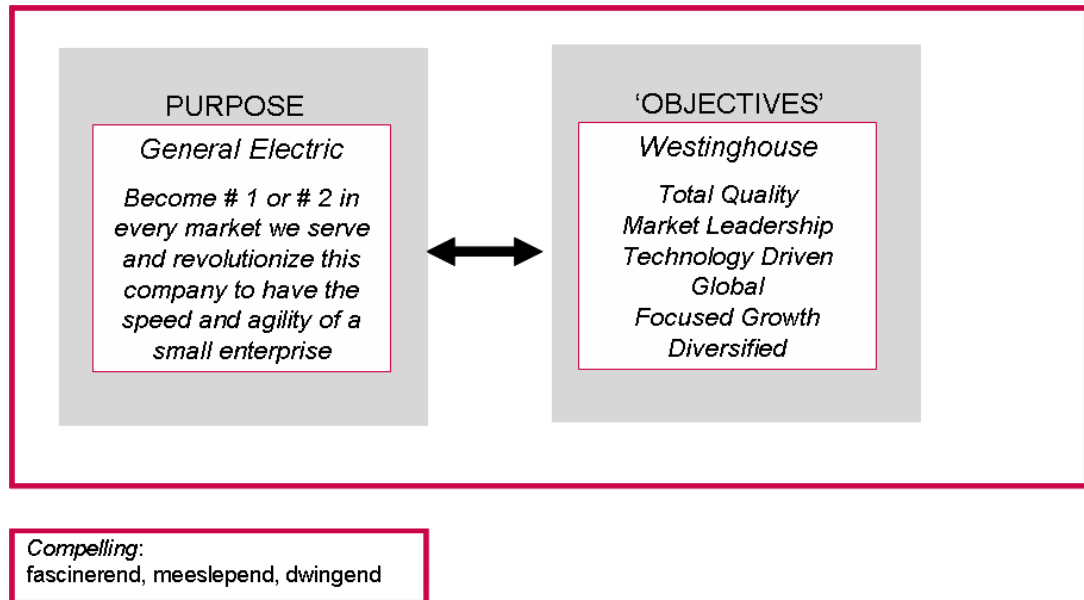
De reden om het model verder te ontwikkelen hangt samen met:

- De wens tot incorporatie van het begrip *purpose*
- De noodzaak een ijkpunt te creëren
- De behoefte dat ijkpunt net als de *purpose* te omschrijven in termen van de relatie tussen strategie (beleid) en organisatie, en de markt- of maatschappelijke realiteit
- De mogelijkheid om eisen aan de strategie als vertaling van de *purpose* te verbinden met de organisatie als middel voor gewenste prestaties

In het verder ontwikkelde model worden ook *purpose* en *position* toegevoegd. *Purpose* om uitdrukking te geven aan het nastrevenswaardige en een hoger doel: *why the company exists*. *Position* om de huidige stand van zaken uit te drukken. De context wordt vervolgens gereserveerd voor de externe omgeving. De interne omgeving kan pas worden gekwalificeerd als is bepaald wat de externe omgeving voor de organisatie betekent.

Content, in termen van doelen en doelstellingen, krijgt pas betekenis bij een *purpose*. General Electric laat zien hoe je dat doet. Is dat niet het geval zoals bij concurrent Westinghouse, dan ontstaan goedbedoelde, maar obligate lijstjes met daarop

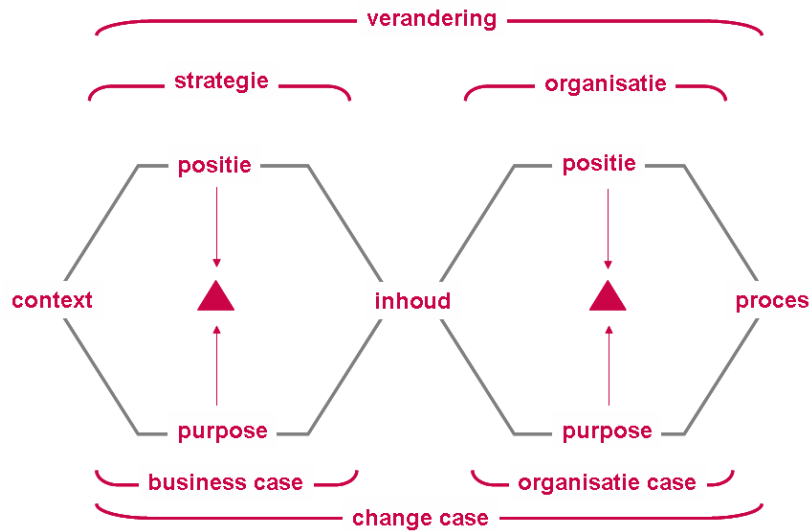
omschrijvingen als klantgerichtheid, kostenbewustzijn en excellentie. Lege begrippen die pas vanuit *purpose*, in samenhang en vanuit heldere keuzen en prioritering betekenis krijgen (Fritz, 1984; Hardjono & Ten Have, 1996).



Figuur 4: Compelling: het verschil tussen *purpose* en *objectives* (ontleend aan: Collins & Porras, 1996)

Het verder ontwikkelde model kent de volgende redenering. Vanuit de externe context krijgen *purpose* en *position* betekenis. De 'delta' tussen deze twee omschrijft de strategische opdracht waarvoor de organisatie staat. Die vertaalt zich in een *content*: doelstellingen die de gewenste *strategische* ontwikkeling van *purpose* naar *position* concretiseren. Daarmee staat de strategische kant van het 'veranderingsverhaal', vaak in de vorm van een *business case*.

De strategische opdracht vertaald in *content* is de interne tegenhanger van de externe context. Hiermee kan de delta voor de organisatie worden bepaald en de noodzakelijke *organisatie*ontwikkeling worden geconcretiseerd. Zo ontstaat de organisatorische kant van het 'veranderverhaal'. De intern georiënteerde tegenhanger van de extern georiënteerde *business case* zou dan de organisatiecase kunnen worden genoemd. De *business case* en de organisatiecase samen vormen de *change case*. Schematisch:



Figuur 5: Een integraal model voor doelgerichte verandering

Het linker deel beantwoordt de vraag wat de strategie moet zijn, het rechter wat dat voor de organisatie betekent. Samen concretiseren zij *purposive change*: “*What it should be and how it should be accomplished*” (Bower et al., 1995). Het model integreert *business process* en *change process*. Het eerste komt tot uitdrukking in de twee verticale *purpose-position*-assen die in combinatie voldoen aan de eis dat de cycli van externe en interne structuratie verbonden moeten zijn. Deze verbinding moet tot stand komen door sociale interacties binnen de organisatie (Child, 1997). Deze sociale interacties vormen het wezen van de horizontale *context-content-process*-as. Vorm en inhoud van die interacties zijn afhankelijk van het aard en omvang van de delta.

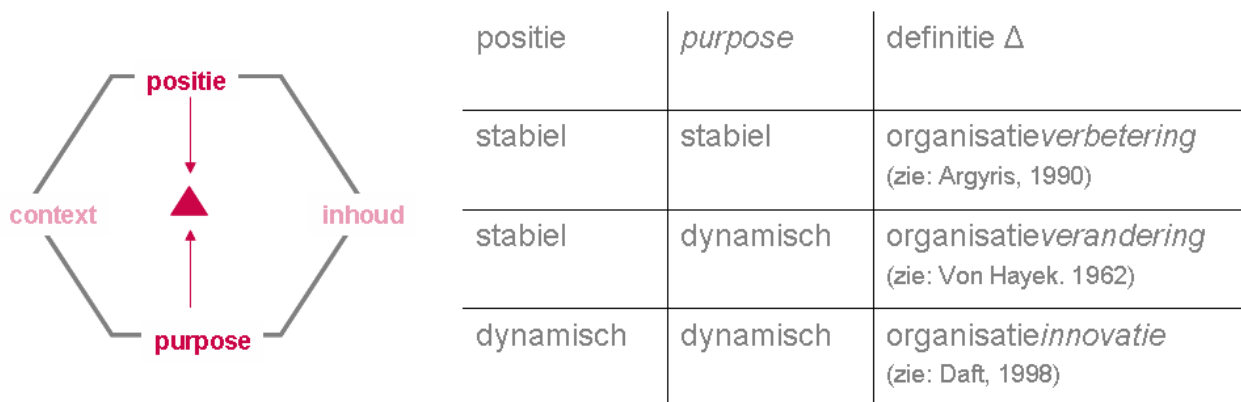
Definitie en scope

Het is niet stil in de ‘binnenste ring’ waar de ‘gogen’ zorgen voor organisaties, teams, groepen en individuen in verandering. Ook onderzoek en denkwerk leiden tot nieuwe inzichten en innovaties, zoals de adaptieve organisatie (Zuijderhoudt, 2004), chaostheorie, synergie en zelfordening (Zuijderhoudt et al., 2002) en lerend vernieuwen. Boonstra spreekt bijvoorbeeld over spelen met dynamiek en onzekerheid. Zijn uitgangspunt is een omgeving die steeds minder voorspelbaar wordt. Hij schrijft: “In deze dynamische werelden van besturen en organiseren gaat het in toenemende mate om ongestructureerde en ambigue vraagstukken waar een grote diversiteit van actoren met elkaar interacteren en nieuwe werkelijkheden creëren” (Boonstra, 2000, p. 21). Een vraag die dan opkomt is of ten opzichte van ‘eerdere tijden’ de voorspelbaarheid significant afneemt, en de hedendaagse manager te maken heeft met relatief meer ambiguïteit. Zelfs als dat zo is, rest de vraag wat manager en organisatie in relatie tot de *purpose* er mee moeten.

Naar mijn mening is het rond lerend vernieuwen geschetste beeld ook relevant voor ondernemingen, vooral daar waar behoefte is aan echte vernieuwing of organisatie-*innovatie*. Maar de benadering is bij uitstek toepasbaar in omgevingen waar met een veelheid aan *stakeholders*, vanuit diffuse vraagstellingen en gevarieerde prestatie-indicatoren sprake is van zoek- en beeldvormingsprocessen. Voorbeelden bij uitstek zijn te vinden binnen organisaties en netwerken in de publieke sector (Van Twist, 1995). Over ondernemingen stelt Bower (2000) dat radicale marktveranderingen, globalisering en liberalisering het werk van de manager wel moeilijker maken, maar de opdracht en verantwoordelijkheid niet wezenlijk veranderen.

Bower levert kritiek op Senge (2000) en 'zijn' lijn van lerend vernieuwen, en vooral op diens vrijblijvendheid. Senge geeft een rijke schets van organisatie en omgeving, maar laat de manager met lege handen achter. Bower (2000, p. 91) zegt: "It is one thing to recognize that a corporation is a complex nonlinear system interacting with a very rich and changing environment. It is another to provide a map of that system that permits managers to act in an intentionally rational fashion". Bower stelt dat de manager van een onderneming niet alleen *moet* acteren vanuit de *Theory of the Business* (Drucker, 1994), maar dat een manager dat ook *kan*. Hij wijst in dat verband op onder andere het succesvol functioneren van ondernemingen tijdens de oliecrises van 1973 en 1978. Dat dat niet vanzelf gaat en gepaard gaat met veel pijn en tegenslag, is een ander verhaal.

Naast organisatie-innovatie, worden organisatieverbetering en organisatieverandering onderscheiden. Alledrie behoren tot het speelveld van verandermanagement, maar de terreinomstandigheden kunnen sterk verschillen. Dat betekent ook dat aanpakken variëren. Bij organisatieverbetering zijn zowel positie als *purpose* stabiel. Het gaat er dus om binnen de gegeven context dingen beter te doen. Bij organisatieverandering is de positie stabiel en de *purpose* dynamisch.



Figuur 6: Organisatieverbetering, -verandering en -innovatie vergeleken

Golembiewsky et al. (1976) onderscheiden alfa-, beta- en gammaverandering. Gamma-veranderingen krijgen vorm binnen een niet-stabiel domein. Het gaat over het creëren van een nieuwe orde. In zo'n situatie 'ontstaat' de organisatie. Zijderhoudt (1993) stelt dat externe omstandigheden de nieuwe functies in de organisatie vanzelf aangeven. De organisatie realiseert via *trial and error* oplossingen voor problemen. Die worden vertaald in doelstellingen, en via stabiliserende processen en bijbehorende wetmatigheden in de organisatie verspreid. Maar zodra dit mensenwerk inadequaat blijkt, wordt deze zelfordening doorbroken, en vindt de organisatie nieuwe oplossingen of verdwijnt. Het ontstaan en veranderen kan door managers niet in conventionele zin gestuurd en beheerst worden. Managers kunnen wél leren dat veranderproces goed waar te nemen, om van daaruit bewust te interveniëren.

Hoe verhoudt dit zich tot *purposive change*? Bower komt met de *case* van General Electric en Jack Welch. Die *case* kenmerkt zich door zowel organisatie-*innovatie* als *purposive change*. De bijdrage van Welch zou intentioneel zijn en gedreven door ambitie. De doelen zijn *compelling*: dwingend, meeslepend en fascinerend. Als Bower die bijdrage duidt, dan heeft hij het niet over sturing en *control*. In plaats van voor *command and control* kiest Welch blijkbaar voor interventies die energie opwekken en productief maken. Blijkbaar zijn ze inderdaad meeslepend (en dodelijk voor niet-presteerders), maar moet dwingend vooral worden uitgelegd als de onontkoombaarheid om bij te dragen.

Een alternatief voor inhoudsarme verandering en veranderarme inhoud

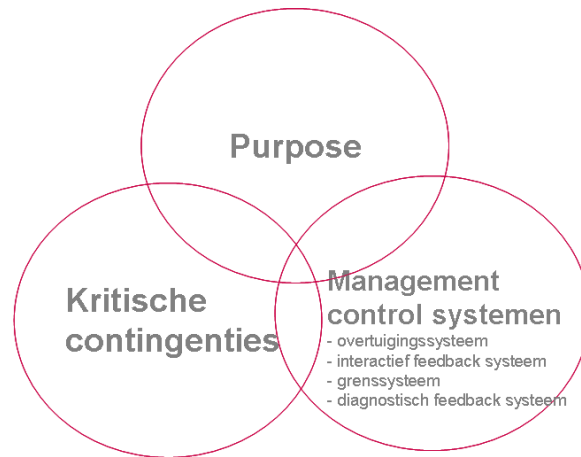
Bij *change management* is het zaak geen slachtoffer te worden van 'inhoudsarme verandering'. Evenmin moet men vervallen in het produceren van briljante analyses en strategische vergezichten, die vanuit die doelbewustheid en doelmatigheid in een veranderingsproces leiden tot 'veranderarme inhoud'.

Challenges, constraints & controls

Een effectieve verandering is *purposeful*: er moet zowel focus als energie zijn (Bruch & Ghoshal, 2002). De 'delta' moet steeds richting geven en aanspreken. Een eerste invalshoek is het onderscheiden van *purpose* en *position* om zo de 'delta' voor zowel strategie als organisatie betekenisvol te maken. Dit is het eerste wapen tegen inhoudsarme verandering; de eerste stap in de ontwikkeling van context, *content* en *process* tot *substantiële* 'veranderbegrippen'.

Een tweede invalshoek voor het voorkomen van inhoudsarme verandering vinden we in wat Thompson (1967) kritieke³ contingenties noemt. Het gaat om een in en met die contingenties gespecificeerde context, waartegen de organisatie opgewassen moet zijn om te kunnen presteren.

³ Het gaat hier dus niet om kritische, maar om kritieke contingenties. Kritisch verwijst naar 'streng', 'berispend'; kritiek naar 'beslissend', 'cruciaal'.

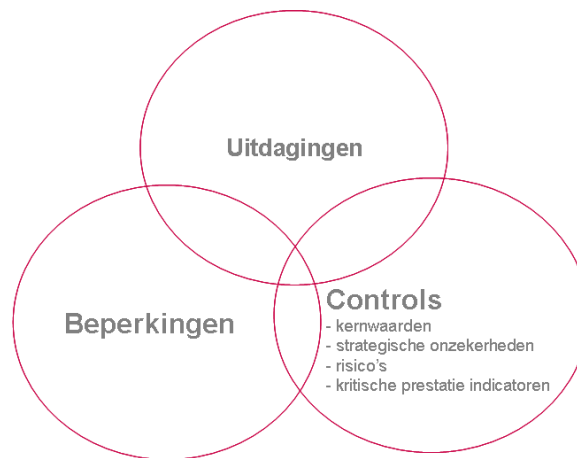


Figuur 7: Coördinaten voor effectieve verandering

Biedt de *purpose* perspectief, deze contingenties dicteren de beperkingen (*constraints*). De redenering is vergelijkbaar met die van Pfeffer en Salancik (1978) over eisen die in uiteenlopende contexten aan managers worden gesteld. Ligt de beperking op productiegebied, dan dient daar in termen van capaciteit en expertise een antwoord op worden gevonden. Is het de kwaliteit van de marketing, dan moet de organisatie zich daarop richten. Steeds moeten de belangrijkste strategische onzekerheden gereduceerd worden.

De eisen aan de strategie en vooral ook de organisatie kunnen worden omschreven in termen van die kritieke contingenties. Deze voorzien de 'strategische delta' (vastgesteld via context, *positon* en *purpose*) van inhoud, en materialiseren deze. De omvang van de onderneming, het kapitaal of je investeringen moet bijvoorbeeld een bepaald niveau hebben om succesvol te zijn (Ghemawat, 1991). De contingenties concretiseren ook de 'organisatiedelta': hoe moet de organisatie werken om door realisatie van de strategie te kunnen presteren. Het gaat om zaken als distributielogistieke mogelijkheden, het tempo waarop men nieuwe medewerkers kan selecteren en opleiden. Deze contingenties en bijbehorende onzekerheden moeten dus worden gereduceerd om de strategie te realiseren.

Een derde invalshoek biedt *management control*. Simons (1995) onderscheidt vier *controls*: kernwaarden, belangrijkste risico's, strategische onzekerheden en kritische prestatie-indicatoren. De strategische delta kan dan worden omschreven met kernwaarden en te vermijden risico's; de organisatiedelta met strategische onzekerheden en kritische prestatie-indicatoren. De eerste set bakent het strategisch domein af; de tweede set concretiseert de eisen aan de organisatie om de strategie te realiseren. In beide sets zit zowel een beheersmatig als dynamisch onderdeel. De sets concretiseren het begrip flexertie (Van Witteloostuijn, 1994) en sluiten aan bij de combinatie van autonomie en *control* die visionaire ondernemingen kenmerkt (Collins & Porras, 1997).



Figuur 8: Van coördinaten naar managementagenda

Strategie en verandering

Purpose, kritieke contingenties en *management control systems* bieden aangrijpingspunten voor *change management* zoals ik dat wens: veranderen als onderneming. Veranderen gaat ergens om, over verantwoordelijkheid en het nemen ervan. Het gaat over doelen en inhoud, er moet iets gerealiseerd worden. Ondernemen suggereert ook beweging, dynamiek, toegevoegde waarde creëren, vanuit *position* naar *purpose* streven. Het gaat over anderen 'meenemen', samenwerken. Het begrip onderneming geeft ook aan dat het gaat over het geheel, over integraliteit (Ten Have, 2002). Dat sluit aan bij mijn focus op strategie en verandering en het perspectief van de *general manager*.

Hoe ziet 'mijn' *change management* vanuit de koppeling tussen strategie en verandering er verder uit? Daartoe wil ik de drie bouwstenen - *purpose*, kritieke contingenties, en *management control systems* en de daarop gebaseerde drie 'C's') - verbinden met dat 'meenemen' van anderen in combinatie met de genoemde beweging en dynamiek.

Een tegen die achtergrond niet inspirerende, maar wel passende definitie van strategie is het niet-onderhandelbare-minimumgedrag (Ten Have et al., 1998). Deze definitie houdt vanuit een 'input' (minimumgedrag) rekening met dynamiek, toeval, aanpassing, leren. De strategie is dan de draaggolf, die ruimte laat voor toeval, emergentie, improvisatie. Een meer op de 'throughput' gerichte omschrijving is: "strategy is a course of action for achieving an organization purpose" (Wit & Meyer, 1999, p. 14). Alternatief is een nagestreefde 'output'. Orlandini, de voormalige baas van KLM, schijnt daarover eens te hebben gezegd dat het topmanagement 'een punt aan de horizon zet'. De strategische intentie werkt dan als oriëntatiepunt.

Een vergelijkbaar inzicht biedt het concept van '*framing*': "The actions and utterances of leaders frame and shape the context of action in such a way that the members of that context are able to use the meaning thus created as a point of reference for their own action and understanding of the situation (Smirich & Morgan, 1982, p. 261). Met andere woorden: "Strategy sets the direction, but change creates the movement".

In de praktijk wordt te weinig recht gedaan aan de verbinding tussen strategie als richting en verandering als beweging. Leidt dat dan tot de betwijfelde 70% 'mislukking'? Het leidt vooral tot strategie en verandering die niet bijdragen aan de *purpose*. Dat heeft een aantal oorzaken. Uitgangspunt bij de beschouwing van die oorzaken is dat de *purpose* 'staat' en het denkwerk vooraf 'deugt'.

De eerste oorzaak heeft te maken met het onvoldoende benutten van de uitvoeringskennis van anderen dan het topmanagement ten behoeve van de strategie; de tweede met tekortschietende betekenisgeving. De derde oorzaak betreft het verkeerd omgaan met dualiteiten die in verschillende opzichten inherent zijn aan strategie en verandering. De vierde heeft te maken met inadequaat gebruik van 'controls'.

Goede inhoud

De eerste oorzaak leidt niet alleen tot strategieën die minder goed doordacht zijn dan mogelijk is gezien de aanwezige kennis, creativiteit en ervaring binnen de organisatie. Het leidt ook tot een gemiste kans: op *buy in* en het emotioneel en feitelijk inbedden van de strategie voor een goede uitvoering. Deze constatering is geen pleidooi voor participatie of dialoog als norm. Het gaat er om dat de strategie verbeterd kan worden door een gecombineerde *top down* en *bottom up*-beweging.

Goed proces

De tweede oorzaak onderstreept dat doordacht en doorwrocht zijn, niet hetzelfde is als doorleefd zijn. Betekenisgeving gaat over sociale processen die moeten leiden tot collectieve betekenisgeving. Wezenlijk is dat in relatie tot de *purpose* productieve betekenissen tot stand kunnen komen. Eisenhardt & Sull (2001) pleiten hier voor 'eenvoudige regels' die zorgen dat de strategie gidst. Het 'proces' moet zo zijn 'georganiseerd' dat de strategie betekenis krijgt voor degenen die er wat mee moeten.

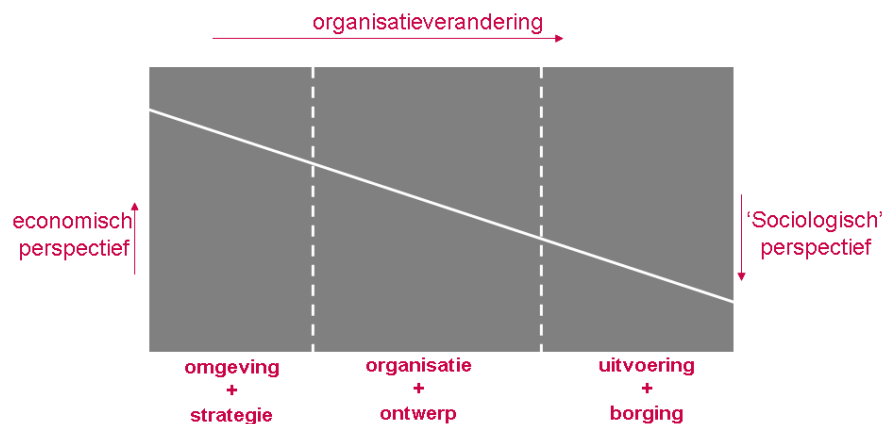
Productieve spanning

De derde oorzaak hangt samen met het niet benutten van bruikbare spanningen. In het proces van strategie en verandering zitten diverse dualiteiten zoals *top down-bottom up*, proces-inhoud, economisch-sociaal systeem, hard-zacht. Bij dualiteiten gaat het volgens Evans & Doz (1992) over tegengestelde krachten die in balans moeten komen. De kenmerken ervan lijken met elkaar in tegenspraak of paradoxaal, maar zijn complementair. Wordt er verkeerd omgegaan met die dualiteiten, dan werken ze

blokkerend. Een goede omgang leidt juist tot een productief 'veld' met spanning en progressie.

Vanuit het perspectief van de manager is het vaak nodig echt te kiezen *en* in de tijd te variëren (Ten Have, 1996). Zo zal een startende onderneming ruim baan geven aan creativiteit en ondernemerschap, maar na een tijd meer zijn georiënteerd op effectiviteit en efficiency. Een ander voorbeeld geven Ghoshal & Bartlett (1997) met hun aan verschillende fasen van het veranderingsproces verbonden aanpakken: rationalisatie-revitalisatie-vernieuwing.

Twee dualiteiten die bijzondere aandacht behoeven zijn die van Theorie E en Theorie O (Beer & Nohria, 2000), en het economische en sociologische perspectief (Mair, 1999a). Het economische en sociologische perspectief moeten in combinatie productief worden gemaakt, vooral om redenen van *purpose* en doelrealisatie. Dan ontstaat het volgende beeld:



Figuur 9: Een uitwerking van de belangrijkste dualiteit

Voor Theorie E (gericht op economische waarde) en Theorie O (gericht op organisatiecapaciteiten) geldt dat ze complementair zijn. Het gevaar schuilt in het niet (volledig) benutten van de dualiteiten. Dat leidt tot inhoudsarme verandering ('O zonder E', *bottom up* en experiment zonder doelbewustzijn, het sociologisch perspectief als 'waarheid') of veranderarme inhoud ('E zonder O', aandeelhouderswaarde vrij baan, oekaze en bevelstructuur). Deze twee 'arme' typen doen zich niet voor als dualiteit wordt (h)erkend.

Controls als impulsen

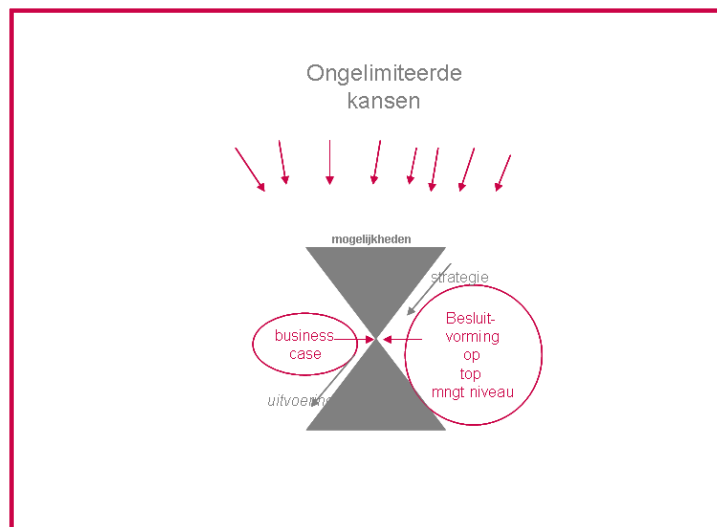
De kunst is spanning te creëren *en* productief te maken, langs de dimensies van inhoud, proces, werkwijze *en* sturing. Bij het laatste gaat het evenzeer als bij proces en inhoud over dualiteiten. Sturing is ook zelfsturing. Regelruimte is niet voor niets een samenstel

van regel en ruimte. Het is de kunst *controls* variabel te hanteren en dienstbaar te laten zijn aan de *purpose* en recht te laten doen aan de kritieke contingenties.

De laatste oorzaak voor het niet bijdragen van strategie en verandering aan de *purpose*, ligt in inadequaat gebruik van sturingsinstrumenten. Goede sturing kenmerkt zich door doelgerichte en doelbewuste variatie ten aanzien van de individuele *controls* en de *controls* als samenstel. Afhankelijk van ambitie en opdracht, mogelijkheden en beperkingen, moeten grensbewaking en grensstimulatie worden ingevuld. Dat schept de voorwaarden voor zowel een goed veranderings- als managementproces.

Van zandloper naar trechter

Het punt aan de horizon vervaagt bij minder verstandige managers nog wel eens. Vanuit de inhoudsarme verandering ontstaan dan doellose processen en experimenten. Vanuit de veranderarme inhoud komen ziellose *business cases* tot stand. Dat eerste is een proces zonder grenzen, het tweede een grens zonder proces. Dat eerste is moeilijk te visualiseren, dat tweede kan verbeeld worden met een 'zandloper'.

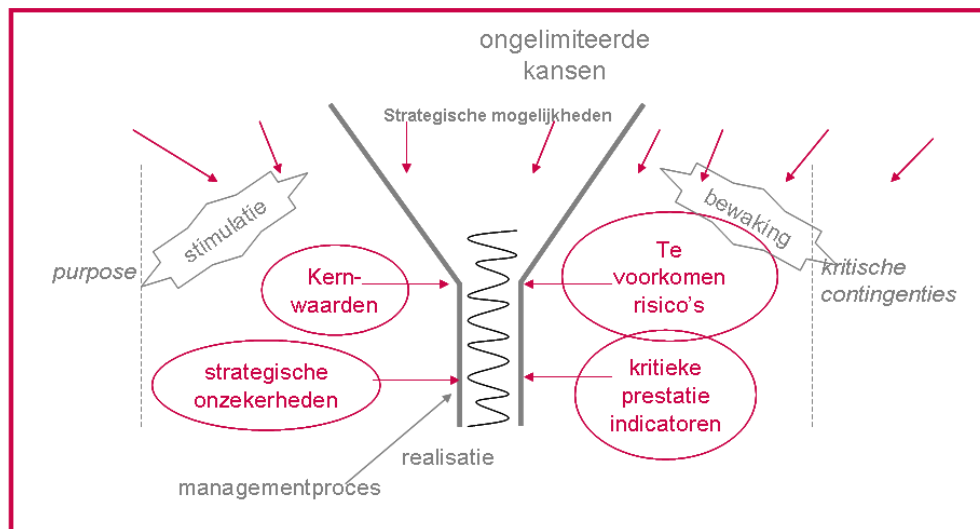


Figuur 10: De zandloper als ineffectief model voor strategie en verandering

De 'zandloper' illustreert hoe onder druk en met onvoldoende aandacht voor proces en kracht van dualiteit richting een *business case* wordt gewerkt. Die *case* biedt doorgaans schijnzekerheid. Bij uitvoering slaan proces en dualiteit hard terug. Wat niet echt doordacht en doorleefd is, werkt meestal niet.

Het alternatief is dat van de trechter. De *purpose* is er - als het goed is. Vervolgens is het zaak om het proces van een punt te voorzien, danwel het punt van een proces. De *purpose* en het *strategic window* vormen het uitgangspunt. De speelruimte kan overzichtelijker

worden gemaakt door *good thinking*, er wordt getrechterd en niet geforceerd richting een 'besluit' gewerkt. Er wordt recht gedaan aan de dualiteiten door te werken aan en te werken met goede strategieën. De dualiteiten worden productief gemaakt door ze tegemoet te treden met verstand en gevoel. Door de *purpose* en *contingenties* serieus te nemen en de *controls* te benutten worden de grenzen van het managementproces zichtbaar in de voortgaande interactie tussen strategie en verandering.



Figuur 11: De trechter als effectief alternatief voor strategie en verandering

Grensbewaking en grensstimulatie, de *controls* gerelateerd aan de kritieke contingenties, en de *purpose* kunnen hun werk gaan doen. Speelruimte wordt ook regelruimte. Denken krijgt een ziel, betekenis een doel. Geen inhoudsarme verandering, geen veranderarme inhoud. Zo ziet veranderen als onderneming eruit.

De ambitie van degenen die werkzaam zijn op het gebied van strategie en verandering moet hierop gebaseerd worden. Willen en kunnen bijdragen aan antwoorden op de vraag hoe *change management* weer productief en dienstbaar aan de het bestaansrecht van de organisatie kan worden. Een eerste stap is dus veranderen als onderneming te beschouwen. De onderneming (overheidsinstelling of non-profit organisatie) en haar bestaansrecht en doel (wettelijke taak, maatschappelijke missie) moeten het uitgangspunt en de leidraad vormen. Veranderen draait niet om *L'art pour l'art*. Daarnaast moet er in twee opzichten het bewustzijn zijn dat het een (hele) onderneming is. Veranderen vraagt het nodige: ratio en emotie, economie en psychologie, inhoud en proces, sturing en autonomie moeten evenwichtig, in samenhang en doelgericht (management)aandacht krijgen. Daarnaast gaat het om het volvoeren van een opgevat plan, het nemen van een belangrijke verantwoordelijkheid. Dat vereist zowel vastberadenheid en consistentie als het vermogen te leren een aan te passen waar het gaat om de weg waarlangs.

Daarom is het zaak om met het bestaansrecht van de organisatie als referentiepunt voor onderzoek en praktijk zorgvuldig en systematisch te streven naar betekenisvolle bijdragen aan organisaties, naar werkende oplossingen, zodat organisaties beter kunnen presteren. Kruisbestuiving tussen en gecombineerde aandacht voor het sociaal en economisch perspectief, mens en organisatie, doelstellingen en betekenisgeving, zijn daarbij cruciaal.

Dankwoord

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren, in de eerste plaats wil ik het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en het Bestuur van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde bedanken voor deze eervolle benoeming en het in mij gestelde vertrouwen.

Mijn dank gaat ook uit naar de twee opeenvolgende decanen van de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Jan Klaassen en Harmen Verbruggen, voor hun inspanningen om mijn benoeming mogelijk te maken en tot wasdom te brengen. Ik zie het als een bijzonder groot voorrecht binnen deze instelling te mogen bijdragen aan onderwijs en onderzoek op het gebied van strategie en verandering.

In de voorzitters, Peter van Dun en zijn opvolger Kick van der Pol, dank ik het curatorium van de postdoctorale opleiding Verandermanagement voor hun vertrouwen en de door ons ervaren steun bij het zetten van de volgende stappen met onze opleiding en onze onderzoeken.

Beste Peter, Jou wil ik daarnaast laten weten hoezeer ik je aandacht, steun en vertrouwen op een aantal cruciale momenten op prijs heb gesteld. Ik heb zeer veel waardering voor je wijsheid en betrokkenheid en de combinatie van zakelijkheid en menselijkheid die kenmerkend is voor jouw denken en doen.

Hooggeleerde Hardjono, Beste Teun, Ooit in Brussel heb jij mij een belangrijke impuls gegeven om mijn proefschrift te schrijven. Daardoor en door je bereidheid mij te begeleiden in het adviesvak is een gewaardeerde basis ontstaan voor het zoeken en ontwikkelen van de combinatie van wetenschap en praktijk. Daarvoor ben ik je zeer erkentelijk.

Hooggeleerde Strikwerda, beste Hans, Jouw kennis, overzicht en inzichten inzake organisatiekunde, het management van verandering en aanverwante onderwerpen zijn breed *en* diep. Dat maakt jou tot een vakgenoot en gesprekspartner van formaat, het is een genoegen met jou het veld te verkennen. De invloed van die eerste gezamenlijke verkenningen is onmiskenbaar. Ik zie uit naar verdere 'tochten'.

Hooggeleerde Boonstra, beste Jaap, Ik ken weinig mensen die in staat zijn waar het gaat over 'rake' interventies, tijd zo ondergeschikt te maken aan intensiteit. Jouw adviezen in de afgelopen periode waren zeer waardevol. Ik dank je daarvoor. Voor de komende periode

reken ik op continuering van de intensiteit, maar zou het mij welkom zijn samen ook wat meer tijd te hebben voor gesprekken en gezamenlijke initiatieven.

Hooggeleerde Bolweg, beste Joep, Jouw bijdrage aan mijn ontwikkeling als wetenschapper en professional is een rijke en veelvormige. Het feit dat ik hier mag staan kan ook niet los gezien worden van jouw impulsen. Ik dank je voor de verantwoordelijkheid die je voor me hebt willen nemen.

Hooggeleerde Fisscher, beste Olaf, Het feit dat ik hier mag staan heeft nadrukkelijk een relatie met de wetenschappelijke opvoeding die jij mij hebt gegeven. Als mijn promotor heb jij mij zowel ambachtelijkheid als zelfreflectie meegegeven. Daar heb ik tot de dag van vandaag plezier van.

Hooggeleerde Cozijnsen, Beste Anton, Het feit dat jij je 'kindje', de postdoctorale opleiding Verandermanagement, *samen* met mij verder hebt willen ontwikkelen is een gebaar van betekenis. Het is weinig mensen gegeven om nadrukkelijke eigen opvattingen te durven combineren met het onvoorwaardelijk geven van ruimte aan anderen. Jij kan dat en je doet het. Dat in combinatie met de persoon die je bent maakt dat ik mij welkom en gestimuleerd voel. Ik zie uit naar onze verdere samenwerking.

Hooggeleerde Stevens, beste Frans, Jij bent altijd bereid mij bij te staan met raad *en* daad. Met je inzicht, wijsheid, kennis en creativiteit sta je altijd voor me klaar. Je stimuleert mij en geeft de ruimte te leren. Ik dank je voor je vriendschap.

Collega's Hoekstra, Janssen en Van der Pauw van Ten Have & Company, Beste Ella, Barbara en Erna, Jullie wil ik bedanken voor de niet aflatende bijdragen die maken dat de brug tussen wetenschap en praktijk er een is die niet alleen solide, maar ook onderscheidend is. Voor de hulp bij de totstandkoming van deze oratie ben ik jullie erkentelijk. Jullie creativiteit, talent en enthousiasme maken produceren plezierig.

Lieve Pa en Ma, Jullie onvoorwaardelijke liefde heeft al veel in het leven mogelijk gemaakt. Jullie hebben ons een rijke en betekenisvolle bijdrage meegegeven. De overtuiging dat je het in het leven niet altijd voor het zeggen hebt, maar verantwoordelijkheid nemen en trouw aan jezelf blijven je wel het goede zullen brengen. Jullie zijn altijd in mijn hart.

Lieve Wouter, Jij bent altijd in mijn buurt. Die wetenschap leidt tot vele goede dingen. De projecten, de boeken, en de professionele ontwikkeling vormen illustraties. Veel belangrijker is dat jij daardoor, als broer en vriend, het leven echt rijker en waardevoller maakt. *Awesome* ben je, ik zei het al eerder.

Lieve Astrid, Ruben, Nathan en Fay, Jullie zijn de zon en zin in mijn leven. Jullie onvoorwaardelijke liefde geeft alles, ook vandaag, een onweerstaanbare glans. Dit moment

markeert voor ons hervonden rust en ritme. Wonderen bestaan. Daarom draag ik deze oratie met al mijn liefde op aan Fay Rose.

Ik heb gezegd.

Geraadpleegde literatuur

- Ansslinger P.L. & T.E. Copeland (1996), Growth through acquisitions: A fresh look, *Harvard Business Review*, 74, 126-135.
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Bass, B. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
- Beer, M. & Eisenstat R. A. (2000), The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, *MITSloan Management Review*, 41,(4), 29-40.
- Beer, M. & N. Nohria (2000), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business school Press, Boston.
- Bekman, A. (2001), *De organisatie als gemeenschap*, Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- Bennis, W.G., K.D. Benne & R. Chin (eds.) (1962), *The Planning of Change: Readings in the Applied Behavioral Sciences*, Holt, Rinehard & Winston, New York.
- Berger & Company (1995), Survey of Organisational in The Netherlands, Research Report-Full Research Report, London.
- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water*, Oratie Universiteit van Amsterdam, Vossiuspers, Amsterdam.
- Bower, J.L. (2000), The Purpose of Change, A Commentary on Jensen and Senge. In M. Beer & N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, Harvard Business school Press, Boston, Massachusetts, p. 83-95.
- Bower, J.L., C.A. Bartlett, H.E.R. Uytterhoeven & R.E. Walton (1995), *Business Policy. Managing Strategic Processes*, Irwin McGraw-Hill, Boston, Massachusetts.
- Bruch, H. & S. Ghoshal (2002), Beware the Busy Manager, *Harvard Business Review*, February, 5-11.
- Caluwé, L. de (1997), *Veranderen moet je leren; een evaluatiestudie naar de opzet en effecten van een grootscheepse cultuurinterventie met behulp van een spelsimulatie*, Delwel, Den Haag.
- Chekki, D. (1989), Some dimensions of community: An overview, in: D. Chekki (ed.), *Dimensions of community: A research handbook*, p. 3-14, Garland, New York.
- Child, J. (1997), Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect, *Organization Studies*, 18, 43-76.
- Collins, J.C. & J.I. Porras (1997), *Built to Last*, HarperCollins, New York.
- Conger, J.A. (2000), Effective Change Begins at the Top, in: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 99-112.
- Cozijnsen, A.J. & W.J. Vrakking (2003), *Handboek Verandermanagement. Theorieën en strategieën voor organisatieverandering*, Kluwer, Deventer.
- Daft, R.L. (1998), *Organization Theory and Design* (sixth ed.), South Western College Publishing, Cincinnati
- Dale, E. (1960), *The Great Organizers*, McGraw-Hill, New York.
- Dinkin, D. (2000), Unlocking the value of M&A, *The Banker*, 150 (895), p. 118.

- Drucker, P.F. (1957), *Management in de praktijk*, G.J.A. Ruys Uitgeversmaatschappij N.V. , Bussum.
- Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Elsevier/Butterworth Heinemann, Amsterdam.
- Drucker, P.F. (1994), The Theory of the Business, *Harvard Business Review*, sept-oct, 95-104.
- Eisenhardt, K.M. & D.N. Sull (2001), Strategy as simple rules, *Harvard Business Review*, 1, 107-116.
- Evans, P. & Y. Doz (1992), Dualities. A paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals, in: V. Pucik, N.M. Tichy & C.K. Barnett (eds.), *Globalizing management. Creating and leading the competitive organization*, Wiley, New York.
- French, W.L. & C.H. Bell Jr. (1995), *Organization Development. Behavioral science interventions for organization improvement (fifth edition)*, Prentice-Hall International, London.
- Fritz, R. (1984), *The path of least resistance*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment, the dynamic of strategy*, The Free Press, New York.
- Ghoshal, S. & C. A. Bartlett (1997), *The Individualized Corporation*, HarperBusiness, New York.
- Giona, D.A. & E. Pitre (1990), Multiparadigm perspectives in theory building, *Academy of Management review*, 15, 584-602.
- Golembiewsky, R. T., K. Billingsley & S. Yeager (1976), Measuring Change and Persistence in Human Affairs, *Journal of Applied Behavioral Science*, 12(1), 133-146.
- Goodman, P. & L. Kurke (1982), Studies of change in organizations: A status report, in: P. Goodman (ed.), *Change in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, p. 1-46.
- Hall, E.A., Rosenthal, J. & Wade, J. (1994), How to make reengineering *really* work, *The McKinsey Quarterly*, 2, 107-128.
- Hardjono, T.W. & S. ten Have (1996), Het vierfasenmodel voor organisatieverbetering. *Holland Management Review*, 48, 35-43.
- Have, S. ten. (1996), *Managers moeten kiezen : het vierfasenmodel voor organisatieverbetering*, Delwel, Den Haag.
- Have, S. ten (2002), *Voorbeeldig veranderen. Een kwestie van organiseren*, Proefschrift, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam.
- Have, S. ten, W.D. ten Have, A.P.M. Bour (1998), *Organisatiebesturing : koers uitzetten en koers houden : balanceren met strategie en prestatieindicators*, Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag.
- Hinings, C. & R. Greenwood (1988), *The dynamics of strategic change*, Blackwell, New York.
- Hummon, D.M. (1990), *Commonplaces: Community ideology and identity in American culture*, State University of New York Press, New York.
- Huq, Z. & T.N. Martin (2000), Workforce cultural factors in TQM/CQI Implementation in hospitals, *Health Care Management Review*, 25 (3), 80.
- Janis, I.L. (1972), *Victims of groupthink*, Houghton Mifflin, Boston.
- Kanter, R. (1983), *The Change Masters*, Simon & Schuster, New York.
- Kotter, J. P. (1990), *A force for change: How leadership differs from management*, Free Press, New York.
- Lagerwerf, K. (2005), Het onvermogen om succesvol te veranderen, *Management en Consulting*, 1, 18-21.
- Lammers, C.J. (1983), *Organisaties vergelijkenderwijs*, Het Spectrum, Utrecht.
- Leavitt, T. (1975), Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, September-October, p. 2-14
- Leede, J. de (1997), *Innoveren van onderop. Over de bijdragen van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing*, De Leede, Enschede.
- Leeuw, A.C.J. de (1993), *Bedrijfskundige methodologie*, *Management van onderzoek*, Van Gorcum, Assen.

- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Machiavelli, N. (1997), *De Heerser*. Athenaeum-Polak & Van Genneep, Amsterdam.
- Mair, A. (1999a), *Learning form Japan? Interpretations of Honda Motors by strategic management theorists*, Nissan Occasional Paper Series, No. 29, Oxford.
- Mair, A. (1999b), Learning from Honda, *Journal of Management Studies*, 36(1), 25-44.
- March, J.G. (1996), Continuity and changes in theories of organizational action, *Administrative Science Quarterly*, 41, 287-287.
- Mastenbroek, W. & L. de Caluwe (2004), *Resultaten Nationaal Onderzoek Verandermanagement* (op: www.managementsite.net).
- Miller, C., L.B. Cardinal & W.H. Glick (1997), Retrospective Reports in Organizational research: A Reexamination of Recent Evidence, *Academy of Management Journal*, 40(2), 189-204.
- Mourier, P. & M.E. Smith (2001), *Conquering organizational change: How to succeed where most companies fail*, CEP Press, Atlanta.
- Nadler, D.A. (1999), *Meesters der verandering. Het leiden van complexe veranderingsprocessen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Peters, T. J. (1987), *Thriving on Chaos*, Knopf, New York.
- Pettigrew, A. & R. Whipp (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, A. (1997), Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen, *Nijenrode Management Review*, 3, 49-60.
- Pfeffer, J. (1993), Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable, *Academy of Management Review*, 18(4), 599-620.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Pfeffer, J.R. & G.R. Salancik (1978), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row Publishers, New York.
- Romer, P.M. (1992), Economic Growth, in: D.R. Henderson, *The Fortune Encyclopedia of Economics*, Warner Books.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
- Senge, P. (2000), The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth: Why Single-Valued Objective Functions Are Not Quite Enough, in M. Beer & N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 59-82.
- Sherif, M. & C.W. Sherif (1953), *Groups in Harmony and Tension: an Integration of Studies on Intergroup Relations*, Octagon Books, New York.
- Sherif, M., O.J. Harvey, B.J. White, W.R. Hood & C.W. Sherif (1961), *Intergroup Conflict and Cooperation. The Robber's Cave Experiment*, University of Oklahoma, Norman.
- Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive strategic Renewal*, Harvard Business School press, Boston, Massachusetts.
- Smircich L. & G. Morgan (1982), Leadership: the management of meaning, *The Journal of Applied Behavioural Science*, 18(3), 257-273.
- Smith, M.E. (2002), Success Rates for Different Types of Organizational Change, *Performance Improvement*, 41(1), 26-33.
- Strikwerda, J. (2005a), De marginalisering van change management, *Holland Management Review*, (mei-juni) (in druk)
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
- Tonnies, F. (1959), Gemeinschaft und Gesellschaft, in: A Vierkandt (red.), *Handwörterbuch der Soziologie*, Enke, Stuttgart.

- Turner, J.C. (1982), Towards a cognitive redefinition of the social group, in: Tajfel, H. (ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Twist, M. van (1995), *Verbale vernieuwing. Aantekeningen over de kunst van bestuurskunde*, Vuga, 's Gravenhage.
- Vroon, P.A. (1989), *De tranen van de krokodil*, Ambo, Baarn.
- Wit, B. de & Meyer, R. (1999), *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, Thomson, London.
- Witteloostuijn, A. van (1994), *Laat duizend bloemen bloeien - Tolerantie in en rond organisaties* (oratie), Academic Service, Schoonhoven.
- Zijderhoudt, R.W.L. (1993), *Principes van synergie en zelfordening, Introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde*, Berenschot, Utrecht.
- Zijderhoudt, R. (2004), De adaptieve organisatie, *Holland Management Review*, 93, 76-84.
- Zijderhoudt, R., Wobben, J.J., Have, S. ten & Busato, V.V. (2002), De logica van chaos in veranderingsprocessen, *Holland Management Review*, 82, 59-67.

management
enconsulting

© 2005, All rights reserved. Published by
Management en Consulting

www.managementenconsulting.nl