

Ulbo de Sitter en de veranderkundige dimensie van het organisatieveranderingsproces¹

Dit artikel handelt over het organisatieveranderingsproces. De invalshoek is het veranderingsproces als betekenisgevend proces tegen de achtergrond van de 'sociale doelen': de 'acceptatie' door de leden van de organisatie en de 'integratie' in het handelen van de organisatieleden. Gezocht wordt naar een aansluiting in de sociotechnische systeemtheorie van De Sitter op de veranderkundige configuratieve integratietheorie van Van Dongen, De Laat en Maas (1996). Die aansluiting wordt gevonden in het werk van Weick. Doel van het artikel is een versterking van de veranderprogramma's die tot nu toe door sociotechnische organisatieadviseurs worden gebruikt.

Inleiding

Binnen de bedrijfskunde zijn de ontwerpkunde ('organizational design') en veranderkunde ('organizational change'), al hoewel in de praktijk sterk met elkaar verbonden, twee gescheiden theoretische disciplines (Beer & Nohria 2000: 137 e.v.). Tussen de 'ontwerpers' en 'veranderaars' worden discussies gevoerd die lijken op het 'structure-agency' debat dat al decennia lang gevoerd wordt in de sociale wetenschappen (Giddens 1979, Bourdieu 1989). In grote lijnen gaat dit debat over de handelingsautonomie van het individu versus de keuzebeperkende invloed van maatschappelijke en organisatorische patronen of structuren. In bedrijfskundig Nederland heeft vooral het werk van De Sitter aanleiding gegeven tot soms heftige discussies over het dilemma ontwerpen of veranderen (Kuipers e.a. 1998). De Sitter wordt verweten de veranderkundige dimensie van het organisatieveranderingsproces te verwaarlozen. Hij zou zich "geen raad () weten met de menselijke factor" (Stoker & Verweij 2003: 78).

Dit artikel heeft tot doel te analyseren welke openingen De Sitter in zijn werk over de organisatiestructuurbouw biedt voor een veranderkundige theorie over het organisatieveranderingsproces. Het is een poging om de ontwerpkunde en de veranderkunde een gemeenschappelijke theoretische basis te

geven op grond van de complementariteit van de structuur- en agencybenadering: structuur beïnvloedt het menselijk gedrag waardoor op haar beurt de structuur verandert. Er is een continu proces van *structuration* (Giddens 1979).

In het bijzonder ben ik op zoek naar theoretische uitgangspunten die de Sociotechniek van De Sitter deelt met de veranderkundige *configuratieve integratie theorie* van Van Dongen, De Laat en Maas (1996). Als hoogleraar in Delft en Rotterdam en docent van Sioo heeft vooral Van Dongen met deze theorie veel organisatieadviseurs en managers in hun praktijk beïnvloed (Smid 2011). Maar ik kies voor deze theorie, omdat de op de organisatietheorie van Weick gebaseerde uitgangspunten van de configuratieve integratie theorie aansluiten bij die van de sociale systeemtheorie van Luhmann (1976, 1984) (zie Hernes & Bakken 2003). Die theorie ligt aan de basis van de sociotechnische ontwerptheorie van De Sitter. Waar Luhmann de nadruk legt op organisaties als geheel van communicaties die keuzes/beslissingen inhouden, en analyseert hoe dit beslissingproces gestructureerd wordt *dóór*, en structurerend werkt *vóór* o.a. de verdeling van de arbeidstaken, legt van Dongen de nadruk op het gegeven dat de organisatievormende communicaties of interacties zoals hij deze noemt, tussen en binnen verschillende configuraties plaatsvinden (Van Dongen 1993: 89) en om die reden de mogelijkheid tot gedragsverandering van de organisatieleden in zich dragen. Het heeft mij altijd verbaasd waarom De Sitter en Van Dongen in hun onderlinge discussies binnen *no time* diametraal tegenover elkaar stonden, terwijl er zoveel mogelijkheden waren om de ontwerpbenadering van De Sitter en de veranderkundige benadering van Van Dongen e.a. vruchtbaar naast elkaar te laten functioneren. Ik wil dat in dit artikel laten zien. Ik doe een poging om overeenkomstige basisveronderstellingen van beide theorieën te vinden om zo tot een begin van een synergie te komen die volgens mij zeer vruchtbaar is. Dat is nieuw en zinvol. Nieuw is het maken van deze theorie-ontwikkelende stap die verder moet worden geconcretiseerd in een voldragen theorie over de veranderkundige dimensie van sociotechnische organisatieverandering. De instrumenten die tot nu toe door sociotechnici zijn ontwikkeld voor de veranderkundige dimensie zijn beperkt in hun scope (zie bijvoorbeeld Van Amelsvoort en Metsemakers 2002). Als uitwerking van de ‘infrastructurele dimensie van episodische interventies’ (Achterbergh e.a. 2009) kruipen zij te veel aan bij de functionele dimensie en zijn te weinig gevoelig voor de sociale dimensie. Het is zinvol als poging om een einde te maken aan de waterscheiding tussen ontwerpers en veranderaars die al decennia lang de ontwikkeling van de organisatieadviespraktijk belemmert.

In de eerste paragraaf beschrijf ik het object van analyse. Aan de hand van het artikel “Het praktijkgericht diagnostisch onderzoek” van Achterbergh e.a. (2009) definieer ik het begrip ‘organisatieverandering’ met

vooral aandacht voor de veranderkundige dimensie. Vervolgens geef ik een indruk van de discussie die in de loop der jaren met De Sitter is gevoerd over de veronderstelde verwaarlozing van de veranderkundige dimensie van organisatieverandering en hoe hij op deze kritiek reageerde. In de daaropvolgende paragraaf wordt de visie van Van Dongen e.a. op organisatieverandering beschreven. Geanalyseerd wordt hoe zij het feit dat 'ieder mens een unieke constellatie van interacties met vele anderen heeft' als aangrijpingspunt zien voor de mogelijkheid van gedragverandering. Die unieke constellatie van interacties vormt ook bij De Sitter, zo zal ik in de laatste paragraaf laten zien, een uitgangspunt en biedt een opening voor een theorie over de veranderkundige dimensie van het organisatieveranderingsproces.

Het organisatieveranderingsproces: object van analyse

Bij Achterbergh e.a. omvat het organisatieveranderingsproces de gehele organisatorische infrastructuur. Naast de arbeidsverdeling waar De Sitter zich toe beperkt, behoren ook de 'Human Resources' en de technologie daartoe. Zij beschouwen in hun artikel het organisatieveranderingsproces als een 'interventie': een episodische verandering. Het proces 'werkt' als volgt: in de interacties tussen de leden van de organisatie wordt zin gegenereerd. Dat wil zeggen er worden keuzes gemaakt, beslissingen genomen die weer nieuwe keuzes of beslissingen voortbrengen (Achterbergh & Vriens 2010). Dit beslissingsproces structureert en wordt gestructureerd door zogenaamde besluitvormingspremissen, zoals lidmaatschap en de positie in de organisatiestructuur (Kessener 2010).

Er kan vanuit verschillende gezichtspunten naar het veranderingsproces gekeken worden. Vanuit het functionele gezichtspunt wordt naar de (uit)werking van organisatieverandering gekeken. Het gaat dan over het definiëren van problemen in de organisatorische infrastructuur tegen de achtergrond van gestelde organisatiedoelen, oplossingen bedenken en in de praktijk brengen en het effect evalueren. Elk veranderingsproces, beoogd of niet, kan op deze manier beschouwd worden.

Bij het veranderkundige gezichtspunt gaat het om hetzelfde veranderingsproces als betekenisgevend proces en de organisatie als betekenisgevend sociaal systeem, maar dan tegen de achtergrond van de 'sociale doelen': de 'acceptatie' door de leden van de organisatie en de 'integratie' in het handelen van de organisatieleden.

Deze doelen en de psychologische mechanismen van mensen (angst, schuldgevoel, probleembewustzijn of –ontkenning etc.) zijn het onderwerp van de verschillende veranderkundige theorieën en strategieën waarvan de belangrijkste die van Lewin (1947), Schein (1987) en Chin & Benne (1985) zijn (voor een overzicht zie Burke 2008: 135-163). Lewin en Schein analyseren vooral hoe het proces verloopt en welke

achtereenvolgende fasen te onderscheiden zijn, terwijl Chin & Benne een systematisch overzicht geven van mogelijke strategieën die gevolgd kunnen worden om veranderingen tot stand te brengen.

Het is belangrijk te onthouden dat de wederzijdse handelingen tussen mensen of met andere woorden 'interacties' het object van analyse van het organisatieveranderingsproces vormen. Dit is een continu proces dat zich kenmerkt door het vermogen tot reflectie van de deelnemers aan het proces waardoor het proces een proces van zingeving is en een intentie kan hebben, een kenmerk van het episodisch karakter van het proces. We zijn vooral geïnteresseerd in de patronen die in een dynamische context origine én resultaat van die interacties zijn. Bekeken vanuit de afzonderlijke actor ziet de actor-structuur relatie er uit zoals in figuur 1 is aangegeven.

Conform Lewin en Schein kunnen aan het proces van verandering voor de actoren drie elkaar overlappende en zich telkens weer herhalende fasen worden onderscheiden:

- *Unfreezing* – de fase van bewustwording van het probleem ('probleemeigenaarschap') en het onderkennen en accepteren van de noodzaak van verandering.
- *Moving of Changing* – de veranderingenprocessen op het cognitieve en emotionele vlak die leiden tot nieuw en ander gedrag (en andersom).
- *Refreezing* – het proces van integratie. Door de ervaring van de nieuwe, bij het nieuwe gedrag passende organisatiecontext en de positieve feedback op het gedrag door anderen vindt deze integratie plaats.

Het beslissende en meest ongrijpbare moment is de fase van *changing*. Die ongrijpbaarheid heeft te maken met de relatieve geslotenheid van de menselijke psyche (Willke 1987). Dat gegeven vormt het basisprobleem van sociale verandering.

De Sitter en het organisatieveranderingsproces

De Sitter formuleert zijn definitie van het organisatieveranderingsproces via de weg van de bedrijfs'kunde' (Christis & Fruytier 1995: 23). Zijn onderwerp is structuurbouw van organisaties. Zijn ideeën over structuurbouw vinden hun fundering in de theorie van Luhmann over sociale systemen. De andere kant van het organisatieveranderingsproces, de veranderkundige dimensie, krijgt bij De Sitter weinig aandacht. Dat is opmerkelijk omdat, zo zegt hij zelf "wellicht geen onderwerp te vinden is binnen de organisatiekunde waarover zoveel wordt geschreven als over de gevoelens en het gedrag van mensen in organisaties" (1971). En dat is natuurlijk ook niet voor niets. Uiteindelijk gaat in het veranderingsproces om gedragsverandering.

De geïmplementeerde aanpassing van de infrastructuur in de organisatie moet worden *geaccepteerd* door de leden van de organisatie en *geïntegreerd* in hun gedrag. Structuurverandering alleen is niet voldoende. Die concentratie op de structuurbouw en de geringe aandacht voor gedragsverandering legitimeert De Sitter door er op te wijzen dat “een zuiver veranderkundige benadering niet selectief is ten aanzien van het vraagstuk van structuurbouw, (.. terwijl) kennis inzake van structuurbouw wel selectief is ten aanzien van een veranderkundige aanpak” (1994: 3). Gustavsen & Engelstadt (1986) bestrijden deze prioritering van de structuurbouw. Zij beperken de rol van de organisatieadviseur zelfs tot de procedurele kant. De adviseur is geen ‘structuurbouwer’, maar alleen ‘begeleider’. Alle aandacht moet uitgaan naar het menselijk handelen. Een ontwerpgerichte inbreng van de organisatieadviseur verhindert de organisatieleden om hun gedrag ‘ook echt’ te veranderen en geen slaafse imitatie te laten zijn.

De geringe aandacht voor de mens en het menselijk handelen wordt De Sitter door meerdere auteurs verweten (Emmery in Van Eynatten 1993: 136, Stoker & Verweij 2003). In – voor zover ik weet zijn laatste en niet gepubliceerde – artikel “Over de betekenis van Sociotechniek” reageert De Sitter (2003) op de kritiek van Janka Stoker en Maurits Verweij. De indruk van te weinig aandacht voor menselijke factoren kan ontstaan “omdat in de sociotechnische theorie interacties tussen arbeidsposities binnen een productiesysteem structuurafhankelijk zijn. Aangezien het begrip ‘structuur’ onpersoonlijk is, lijken mensen van vlees en bloed daarmee uit het gezichtsveld te verdwijnen” (2003: 1). Dat verklaart volgens hem de neiging een organisatie op te vatten als een systeem dat samengesteld is uit delen: mensen. Behept met hun behoeften, oriëntaties, belangen, opvattingen, ervaringen enzovoort, interacteren mensen met elkaar en vormen zo een netwerk van interacties. “Dat netwerk is dus op te vatten als een uitkomst van interacties tussen personen en derhalve uiteindelijk als een functie van de psychologie van mensen. De eigenschappen van het geheel (het netwerk) zouden daarom in laatste instantie herleidbaar moeten zijn tot die van de samenstellende delen, c.q. mensen. Die gedachte heeft vele aanhangers en we noemen hem de psychologische benadering”.

Die benadering is niet de zijne, dat moge duidelijk zijn, maar ook bij hem speelt menselijk handelen een rol. In de interacties worden structuren door wederkerige menselijke handelingen gereproduceerd of getransformeerd. Dat uitgangspunt mag echter niet tot een voluntaristische visie op organisatie leiden, omdat de relatie tussen handelen en structuur niet eenzijdig is, maar dialectisch. Want zelfs wanneer achteraf, als alle informatie aanwezig is, het erop lijkt dat herontwerp van organisaties een rationele indruk maakt, is de rationele keuze niet het organiserend principe. Het handelen steunt op ‘habitus’ (Bourdieu 1989: 64 e.v.). Habitus is de belichaming van het sociale, het resultaat van “instituering” (Pels 1989: 13) van het ‘veld’. Organisaties zijn sociale systemen met hun eigen, causaal niet tot individueel menselijk handelen herleidbare

eigenschappen. De structuur van de arbeidsverdeling bijvoorbeeld, is een eigenschap van een sociaal systeem en kan onmogelijk worden gezien als eigenschap van afzonderlijke mensen. "Die realiteit van structuur manifesteert zich ook in onze dagelijkse ervaringen. Dezelfde mensen kunnen simultaan actief zijn in zeer verschillende systemen ... " (De Sitter 2003: 2).

De constatering dat mensen simultaan actief zijn in verschillende systemen brengt dus De Sitter tot de conclusie dat je niet zozeer naar het menselijk handelen moet kijken, maar naar de verschillende rollen en posities die zij innemen in het sociaal systeem (zie bijvoorbeeld het experiment van Simon met de verkoper, accountant en de bedrijfsleider (1957: 296-302)). Die posities zijn structuurafhankelijk en dat verklaart de aandacht voor de structuurbouw .

Diezelfde constatering vormt bij Van Dongen e.a. echter het aangrijpingspunt voor hun handelingsgerichte, veranderkundige theorie en opvallender nog, ook De Sitter gebruikt deze constatering om een visie te geven op de mens in het organisatieproces.

In de volgende paragraaf geef ik een korte beschrijving van de configuratieve integratie theorie van Van Dongen e.a. om in de laatste paragraaf te laten zien dat De Sitter in zijn uiteenzetting over arbeid als zingevend proces een vergelijkbare opening biedt voor een theorie over de veranderkundige dimensie van het organisatieveranderingsproces.

Van Dongen e.a. en het organisatieveranderingsproces

Voor het denken over organisatie(veranderings)processen baseren Van Dongen e.a. zich voor op de ideeën van Weick (1979). Bij Weick is de functie van organiseren het verwijderen van dubbelzinnigheid. In voortdurende interacties reduceren actoren door uitwisseling en afstemming de hoeveelheid mogelijke betekenissen. Hij definieert het begrip 'organising' als een geheel van interacties tussen mensen. In deze interacties zijn patronen te ontdekken – 'structuren' – die ontstaan, veranderen en weer verdwijnen. Interacties en structuren zijn in wezen twee kanten van dezelfde medaille: het organiserenproces en de gevolgende organisatie - zijn niet van elkaar te scheiden. Organiseren is een 'enactief' proces. Weick (130) bedoelt daarmee te zeggen dat mensen zich niet 'reactief' gedragen ten opzichte van hun omgeving, maar hun omgeving creëren door waargenomen veranderingen in de omgeving te isoleren ('bracketing'), of door zelf te handelen, "which produces an ecological change, which change then constrains what he does next (..) and so on". De registratie en het verwijderen van dubbelzinnigheid, ofwel het organiseren, is mogelijk door de afwikkeling van 'double interacts': een actie van A leidt tot reactie bij B (interactie), die weer een reactie bij A uitlokt (dubbele interactie). Het essentiële van deze 'dubbele interactie' is dat A door te communiceren

met de ander, kan reflecteren op zijn eerdere gedrag. Dit kenmerk van de dubbele interactie maakt het tot "the basic unit for the analysis of social processes" (Twist & Termeer 1991: 22).

Mensen zijn echter niet betrokken bij één organiseerproces in één configuratie maar in verschillende rollen bij een veelheid van organiseerprocessen (werk, thuis, sportclub, politieke partij etc.) die qua samenstelling uniek is voor iedere persoon. Die 'multiple inclusie' (Van Dongen e.a. 1996: 98 e.v.) in meerdere configuraties leidt tot verschillende visies op de werkelijkheid en vormt zo de bron van weerstand tegen en conflicten over veranderingen. Het wegnemen van die weerstand is het belangrijkste doel van de veranderaar. Er moet volgens Van Dongen e.a. een externe, niet in het conflict betrokken 'derde partij' zijn die andere inzichten aanbiedt en zo als brug kan functioneren voor de eerste en tweede partijen. Want alleen op die manier kunnen partijen zich bewust worden van de contextgebondenheid van hun eigen beeld van de werkelijkheid en gezamenlijk op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden (idem: 281 e.v.). Multiple inclusie is dus niet alleen de oorzaak van weerstand en conflicten maar tegelijkertijd biedt het de mogelijkheid tot oplossing van conflicten en het wegnemen van weerstanden (Fruytier e.a. 1988: 37)

Ulbo de Sitter en het organisatieveranderingsproces als veranderkundig proces

Laten we tot slot kijken hoe belangrijk het begrip 'multiple inclusie' ook is in het denken van De Sitter over de mens in het organisatieveranderingsproces en hoe hij met zijn beschouwing daarover een opening biedt voor een theorie over de veranderkundige dimensie van het organisatieveranderingsproces.

Om dat te kunnen doen, moet ik voortdurend schakelen tussen hoe De Sitter organisaties als sociale systemen beschouwt en mensen als psychische systemen.

Hij start met het systeembegrip. Wat een systeem is en wat omgeving is relatief, hangt af van degene die kijkt: "De grens tussen systeem en zijn omgeving wordt dus bepaald door de keuze van de relatie waarop je als toeschouwer het oog richt" (idem: 70). Het is een 'map', een denkconstructie, maar De Sitter is 'realist' genoeg om daar onmiddellijk aan toe te voegen dat in de werkelijkheid moet worden nagegaan of datgene wat als een systeem is beschouwd wel een systeem is en of de grenzen wel op de juiste manier zijn getrokken².

De volgende stap die hij maakt is het precies definiëren wat voor een soort sociaal systeem de organisatie is. Hij gebruikt daarvoor een groot aantal onderscheidingen binnen de systeemkunde om uiteindelijk te concluderen dat een sociaal systeem een autonoom, open, dynamisch en selectief systeem is. Autonoom wil

zeggen dat een externe invloed leidt tot een verandering van de begintoestand van het systeem maar dat die verandering niet geheel en al te verklaren is uit die externe invloed en de begintoestand maar ook “door iets ‘eigens’ binnen de interne structuur van het systeem als geheel” (De Sitter 1994: 72). De input van een systeem is dus niet gelijk aan de inputfunctie van de omgeving, net zo min als de output van het systeem gelijk is aan de outputfunctie ervan. Die wordt namelijk op zijn beurt bemiddeld door het ‘eigene’ van de sociale systemen in de omgeving. Bij sociale systemen is er dus een scherp verschil tussen ‘binnen’ en ‘buiten’. De adviezen van een onderzoeker of adviseur richting organisatie zeggen nog niets wie binnen de organisatie met die adviezen aan de gang gaan en al helemaal niets over wat er met die adviezen gedaan wordt.

Wat hier voor de organisatie als sociaal systeem geldt, geldt ook voor mensen als psychisch systeem. Hoe zonneklaar de boodschap ook is dat verandering nodig is, dat wil nog niet zeggen dat medewerkers in een organisatie de boodschap tot zich laten doordringen en nog veel minder dat zij hun gedrag gaan veranderen. Een psychisch systeem is een open en dynamisch systeem. De interne structuur is variabel naar de mate van de variabiliteit van de omgeving. Maar die variabiliteit is niet louter een functie van de veranderingen in de omgeving, zo open en weerloos zijn mensen niet. Er is een eigen systeemnorm. Dat is geen vaste stationaire norm zoals bij een machine die (uiteindelijk) alleen van buiten af geprogrammeerd kan worden, maar een veranderlijke norm. Voor het begrijpen van het hoe en waarom van het gedrag van mensen in interactieprocessen, is het essentieel om te begrijpen hoe die ‘eigen’, veranderlijke normen zich ontwikkelen, verdwijnen, vervangen worden door andere normen etc.. Het is de vraag is of mensen een eigen selectief principe hebben dat de mogelijkheid biedt al of niet op een creatieve manier normen te ontwikkelen of dat die normen zich in de interactie met anderen in de omgeving ontwikkelen.

Voor een antwoord op die vraag moeten we terugkeren naar het basisidee van sociale systemen als interactieprocessen tussen mensen. Deze processen verlopen niet willekeurig: een sociaal systeem is een selectief systeem. Geen enkele arbeider, of het nu een fabrieksarbeider of een wetenschappelijke arbeider op een universiteit is, kan betekenis ontlenuen aan zijn interacties met anderen, zijn werk, als het proces niet-selectief zou verlopen. Selectie in het sociale interactieproces is zingeving, er worden keuzes gemaakt. Het tegengestelde van zin is niet zinloos, maar leegte. Er is geen achtergrond waartegen dingen betekenis krijgen. Als je iets zinloos vindt, is die achtergrond er blijkbaar wel want waarom zou je het anders zinloos kunnen vinden.

Voor het 'zelfbewustzijn' van mensen is die selectiviteit van levensbelang. Als er geen selectiviteit in mijn omgeving was, zouden mijn hersens zich vullen met chaos. Ik zou geen keuzes kunnen maken, geen betekenis kunnen toekennen en mij niet bewust kunnen zijn van mijzelf omdat de grens met mijn omgeving niet bestaat.

Het sociale leven is dus selectie. Maar waarop berust die selectiviteit? Hier zijn we weer terug bij de vraag naar de 'herkomst' van normen die ons handelen sturen. Tegen de achtergrond van het onderscheid systeem-omgeving zijn er twee mogelijkheden. De mens is een zelfrefererend systeem, hij ontwikkelt zijn eigen normen onafhankelijk van de omgeving, of hij is een sociaalrefererend systeem omdat hij zijn eigen normen in interactie met zijn omgeving ontwikkelt.

Het probleem van de mens als zelfrefererend systeem is, dat ook al beschikt hij over een selectief principe dat hem in staat stelt zijn eigen normen door schade en schande te veranderen (ofwel te 'leren'), de vraag blijft wat dat selectieve principe precies is dat hem in staat stelt tot leren. Als dat een vast principe is dan kunnen mensen wel leren ('single loop learning'), maar niet leren wat ze moeten leren ('double loop learning'). Het gevolg is dat zij niet kritisch naar zichzelf kunnen kijken, niet de normen op basis waarvan zij leren, kunnen betwijfelen. Écht kiezen is niet mogelijk. Maar ook als dat geen vast principe is en mensen creatief hun eigen normen scheppen, blijft er een probleem. Creativiteit zonder enige referentie is willekeurig en daarmee zinledig. En met een vaste referentie niet creatief.

De conclusie is dus dat niet alleen selectiviteit nodig is voor het 'zelfbewustzijn' van mensen maar ook 'sociale referentie'. Mensen kunnen zich alleen van zichzelf bewust zijn als ze zich bewust zijn van de aanwezigheid van de ander, de 'niet-ik' (Fruytier 1994: 162-164, 177). Iets is alleen onderscheidbaar tegen de achtergrond van iets anders.

En dan maakt De Sitter een cruciale opmerking. Verwijzend naar Weick (1979), postuleert hij de noodzaak van de 'derde': "Zelfs is het zo, dat alles wat als 'niet-ik' wordt ervaren alleen waameembaar kan zijn als dat zelf een achtergrond heeft waartegen het zich kan aftekenen. Met andere woorden: je kunt sociale uitwisseling tussen mensen alleen realistisch modelleren als je tenminste twee mensen *in een sociale omgeving* beschouwt. De oorsprong van zelfbewustzijn veronderstelt zo gezien niet alleen de aanwezigheid van een ander, maar *selectieve interactie met meerdere anderen*" (1994: 77). Op dít punt vinden Van Dongen e.a en De Sitter elkaar. Vertaald naar de veranderkundige dimensie van het organisatieveranderingsproces wijzen beide er op dat het vermogen tot zelfreflectie door persoon A, zo noodzakelijk in de fase van 'changing', sociale referentie vraagt. Dat kan niet met één ander systeem omdat dan de inputfunctie van

persoon B de enige bron van input voor persoon A is en andersom. Dat leidt tot fixatie waar moeilijk aan te ontsnappen valt. Een 'derde partij' van buiten is nodig. Die verruimt het sociale referentiekader.

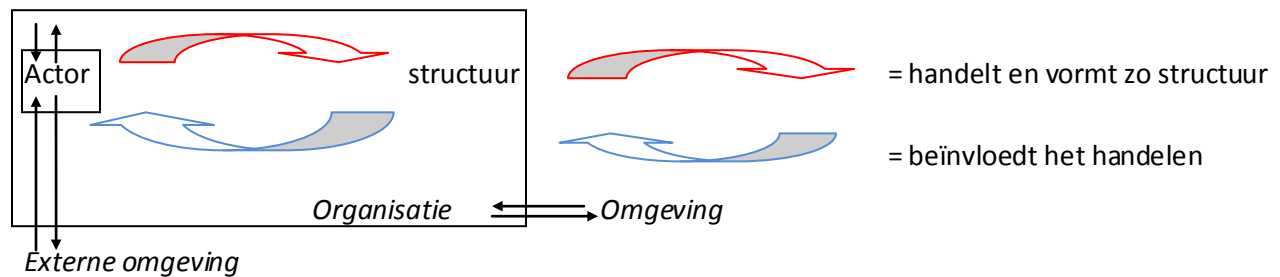
De grote vraag is natuurlijk hoe bij interactieve, sociaal refererende (psychische) systemen de eigenheid van de individuen gerealiseerd wordt. Die eigenheid is immers een logische voorwaarde voor selectieve, zin producerende interactie. De manier waarop De Sitter die eigenheid 'verklaart', brengt hem opnieuw dicht bij de ideeën van de configuratieve, integratietheorie van Van Dongen e.a.. Ik zal zijn verklaring aan het slot van dit artikel kort toelichten.

Verandering is, zo beschrijft hij, een functie van én de begintoestand én de verandering in de omgeving én een onafhankelijk, 'eigen' selectief vermogen ('R') dat niet verwijst naar een intern vast criterium maar naar de mogelijkheid tot selectieve zingevende interactie met de sociale omgeving. Of alle mensen in alle omstandigheden beschikken over zo'n selectief vermogen, valt niet uit te maken. Maar zeker is wel dat een samenleving voor zijn voortbestaan afhankelijk is van het selectief vermogen van mensen. Anders wordt de basis van samenleven, de selectieve interactie, stap voor stap verkleind.

Een onafhankelijk selectief vermogen is mogelijk door het unieke, multiple karakter van de relaties van mensen met hun omgeving. "De invoer op een mens in een netwerk van sociale uitwisseling is altijd een compositie van invoeren vanuit afzonderlijke omgevingssectoren (uitwisselingspartners) en het is die combinatie waarop een mens zal moeten reageren. Aangezien telkens nieuwe interactiecontexten ontstaan die specifiek zijn voor elke interactiepartner, is de enig mogelijke selectie een onafhankelijke selectie. (..) Elk individu doet in het selectieve netwerk in de tijd zijn eigen ervaringen op en heeft zijn eigen geschiedenis" (idem : 79-80).

Afsluitend kunnen we dus concluderen dat zowel bij De Sitter als bij Van Dongen e.a. de eigenheid van mensen in sociale interacties (de kern van het veranderkundige probleem van organisatieveranderingsprocessen), verborgen zit in de meervoudige betrokkenheid van de mens in zeer veel verschillende configuraties die als verzameling in de tijd gezien uniek zijn³. Die meervoudige betrokkenheid biedt de mogelijkheid om de meervoudige context van partijen in het veranderingsproces tot uitdrukking te brengen: "Hoe kijk jij er tegen aan vanuit jouw rol in deze organisatie maar ook vanuit jouw rol en ervaring in andere configuraties?". "Welke betekenis geef jij aan verandering: geel, blauw, rood, groen of wit? (De Caluwé 2004). Een verandering van indusie door het ten tonele voeren van een derde partij kan een kleurrijke impuls zijn om een veranderingsproces tot een goed einde te brengen. Dat gegeven zal moeten

worden gebruikt in theorie over de veranderkundige kant van het sociotechnisch organisatieveranderingsproces die handvatten kan bieden voor een veranderstrategie en –instrumentatie. Maar daarvoor is nog een lange weg te gaan. Het zou mooi zijn als dit artikel de rol van de derde partij kan hebben die de Sociotechniek van De Sitter en de configuratieve integratietheorie van Van Dongen e.a. dichter bij elkaar brengt.



Figuur 1.

Literatuur

- Achterbergh, J. , D. Vriens & H. Doorewaard - Het praktijkgerichte diagnostisch onderzoek - In: Bleijenbergh, I., H. Korzilius & J. Vennix - *Voer voor methodologen*. - Boom/Lemma: Uitgevers Den Haag, 2009.
- Achterbergh, J. , D. Vriens - *Organizations: Social Systems Conducting Experiments* - Dordrecht: Springer, 2010.
- Amelsvoort, P. van & M. Metsemakers – *Organisatieverandering: programmeren, regisseren en realiseren*. – Vlijmen: ST-Groep 2000.
- Beer, M. & N. Nohria - *Breaking the code of change*- Harvard Business School Press, 2000
- Bourdieu P. - Vive la crise! In: *Pierre Bourdieu Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*.gekozen door Dick Pels - Amsterdam: Van Genneep, 1989.
- Burke, W. - *Organization Change: Theory and Practice*. – London: Sage Publications, 2008.
- Caluwé, L. de - Denken over veranderen in vijf kleuren - In: Paauwe, J. et al - *Human Resource Management en Performance: een bijdrage aan het beter presteren van bedrijven en individuen* - Deventer: Kluwer, 2004.
- Chin, R. and K. Benne - General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. -In Bennis, Warren G. et al., *The Planning of Change 4th Edition* - New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.
- Christis, J & B. Fruytier - De Sociotechniek tussen sociologische theorie en ontwerppraktijk - In: F. van Eijnatten - *Ulbo de Sitter. Als het maar stroomt* - Assen: Van Gorcum, 1995, p. 23-33.
- Dongen, H.J. van - The End of the Great Narratives on Organizational Theory - In: H. van Driel (red.) - *Ontwikkeling van bedrijfskundig denken en doen: een Rotterdams perspectief* - Delft: Eburon, 1993, p. 85-98.
- Dongen, H.J. van, W. de Laat & A. Maas - *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie* - Delft: Eburon, 1996.
- Eijnatten, F.M. van - *The paradigm that changed the work place*. Van Gorcum: Assen, 1993.
- Fruytier, B. - *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Productie Concept naar het Nieuwe Productie Concept* – Delft: Eburon, 1994.
- Fruytier, B., K. ten Have, H. Bolk, A. van Duuren, M. van Manen, R. Peters, G. Slagmolen & P. Tack - *CNC-machinebedieners, productie-organisatie en flexibele automatisering. Een onderzoek naar de invoering van CNC-machines in bedrijven en de effecten op flexibiliteit, produktiviteit en produktkwaliteit, en de inhoud van het werk* - Den Haag: COB/SER, 1988.
- Giddens, A. - *Central problems in social theory*. Mac Millan, Londen, 1979.

Themanummer M&O Ulbo de Sitter
Artikel Ben Fruytier

Gustavsen, B., & Engelstad, P.H. - The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life- In: *Human Relations*, 39(2), (1986), p. 101-116.

Hernes, T. & T. Bakken Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann's Autopoiesis and Organization Theory. In: *Organization Studies* 2003 24: 1511

Kessener, B. - Boekbespreking van Achterbergh, J. , D. Vriens (2010), *Organizations: Social Systems Conducting Experiments* - In: *M&O* 5 (2010), p. 60-70.

Kuipers H., C. Midden, H. Steensma red. - *Wie is aan zet. Het veranderen van individuen, groepen en organisaties. Een vriendenboek voor René van der Vlist ter gelegenheid van zijn afscheid als hoogleraar* - Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom, 1998.

Lewin, K., *Frontiers in Group Dynamics*, - In: *Human Relations*, v. 1, no. 2, 1947, p. 145.

Luhmann, N. - *Funktionen und Folgen formaler Organisation* – Berlijn: Duncker & Humblott, 1976.

Luhmann, N. - *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie* - Frankfurt: Suhrkamp, 1984.

Pels, D. - Inleiding. Naar een reflexieve sociale wetenschap - In: P. Bourdieu - *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip* - Amsterdam: Van Genneep, 1989, pp. 7-23.

Schein, E.H. - *Organizational culture and leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

Simon, H.A. - *Administrative Behavior* (2nd ed.). New York, NY: Macmillan, 1957.

Sitter, L.U. de - *Het Spel en de Knikers. Kanttekeningen bij conflict en macht in productiesystemen*. Technische Hogeschool Eindhoven, 1971

Sitter, L.U. de - *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw* - Assen: Van Gorcum, 1994.

Sitter, L.U. - *Over de betekenis van de Sociotechniek* - Niet gepubliceerd voor zover bekend, 2003.

Smid, G. (2011) *In Memoriam prof. dr. Henk van Dongen*. <http://blog.sioo.nl/in-memoriam-prof-dr-henk-van-dongen/>

Stoker J & M.Verwey - Participatie na De Sitter en in 't Veld: de Sociotechniek als Oerstructuur - In: *Bedrijfskunde* - jg. 2003 no.1 (2003), p. 76-84.

Twist, M.J. & C.J. Termeer - Introduction to configuration approach: a process theory for societal steering - In: R.J. in 't Veld e.a. (eds.) - *Autopoiesis and configuration theory: new approaches to societal steering* – Dordrecht: Kluwer academic publishers, 1991, p. 19-30.

Weick, K.E. - *The social psychology of organizing* - Reading, MA Addison-Wesley, 1979.

Willke, H. - Strategien der Intervention in autonome Systeme - In: D. Baecker (Hg.), *Theorie als Passion*- Frankfurt: Suhrkamp, 1987, p. 333-361.

¹ Met dank aan Jac Christis, Erica Huls en Marian Thunnissen voor hun commentaar bij eerdere versies.

2 Hier wijkt De Sitter diametraal af van de sociaal-constructivistische opvattingen van Van Dongen e.a., maar dat maakt overeenkomsten in het denken over de veranderkundige dimensie van organisatieveranderingsprocessen niet onmogelijk.

3 De mate van uniciteit is natuurlijk wel een belangrijk gegeven in een veranderingsproces. Leden van een sekte hebben een beperkt interactienetwerk die hun eigenheid reduceert met alle problemen van dien om de stap naar buiten te zetten.

people is made possible by the unique *multiple* nature of their relationships with the environment.

Summary

Summary

This article concerns organization change. It regards organization change as a meaningful, social process, aiming at the acceptance of the change by the members of the organization and the integration of it into actions. Its starting point is the sociotechnical system theory (De Sitter 1994). This design theory lacks an adequate view on the social dimension of organization change. I try to repair this deficit by making use of concepts and views found in the configurational integration theory (e.g., Van Dongen et al. 1996). More specifically, their concept 'multiple inclusions' - a concept that was originally developed by Weick (1979), but later adopted by De Sitter - proves to be relevant.
