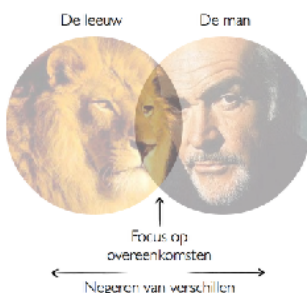


IMAGES OF ORGANIZATIONS



Inleiding



Gareth Morgan presenteert in 'Images of Organizations' acht verschillende metaforen voor de organisatie. Elke metafoor heeft zijn eigen kracht en beperkingen, samen echter bieden zij een complete visie op de organisatie en haar mogelijkheden. De manager die weet te wisselen van perspectief is

daarmee een effectievere manager dan de manager die slechts één 'bril' heeft waarmee hij het geheel bekijkt. Een metafoor helpt overeenkomsten te zien, maar het tegendeel is ook het geval. De aandacht voor de verschillen verslapt. Wat je ziet, bepaalt ook wat je *niet* ziet.

De organisatie als machine

De machine is niet meer weg te denken uit de maatschappij en het bedrijfsleven. Met de komst van de machine is men ook gaan denken in termen van machines. Specificaties van input, throughput en output zijn vastgesteld en mensen zijn middelen om doelen mee te realiseren. Waar de machine veelal wordt welkom geheten als onmisbaar hulpmiddel, is dit tevens het probleem. Juist door die afhankelijkheid ontstaat de vraag wie nou wat domineert. De mens de machine of andersom? De organisatiestijl die past bij een organisatie die veel werkt met machines, is de bureaucratie. Zoals de machine de productie controleert, zo heeft de bureaucratie controle over de factor mens. Loopbaanpaden liggen vastgelegd, functioneringsgesprekken verlopen volgens een vast stramien, etc. De organisatie gaat lijken op de machines waar ze mee werkt. Duidelijkheid, voorspelbaarheid, meetbaarheid, het zijn allemaal normen die zowel toepasbaar zijn op de ma-

chine als de mens. Management is vanuit deze metafoor bezien een proces van plannen, organiseren, budgetteren, opdrachten geven, coördineren en controleren. MBO (*management by objectives*) past in deze zienswijze. Beoordelingscriteria zijn helder beschreven, het organigram is helder, taken en functies zijn duidelijk afgebakend. Werkinstructies helpen nieuwe medewerkers snel hun taak foutloos uit te voeren zonder dat dit veel van ze eist. Denk aan de frontofficemedewerker die met behulp van een script het telefoongesprek afhandelt. Denken en doen zijn in deze organisatie gescheiden.

Deze benadering is functioneel wanneer taken eenvoudig zijn en de context voorspelbaar is, wanneer men steeds dezelfde uitkomst wenst, precisie gewenst is en de mensen bereid zijn zich te conformeren aan het model. Een voorbeeld is de McDonald's. Deze benadering is disfunctioneel wanneer de omgeving snel verandert. Wanneer deze leidt tot onzinnige regels en procedures. Wanneer de mensen zich steeds minder mens voelen en daar, al dan niet zichtbaar, tegen in verzet komen. Door denken en doen te scheiden, wordt een grote populatie gecreëerd die zich mogelijk niet meer verantwoordelijk voelt voor het resultaat. De medewerkers kleuren binnen de lijntjes zoals verwacht, ook wanneer ze zelf signaleren dat dat niet wenselijk is. Dit is het grootste gevaar.

De organisatie als organisme

Wanneer men de organisatie als organisme beziet, dan kijkt men automatisch naar de omgeving waarin deze organisatie bestaat. Het organisme moet functioneren binnen het gegeven ecosysteem. Deze metafoor nodigt uit te denken over:

- Organisaties als open systemen.
- Het proces van aanpassen aan de omgeving.
- Levenscycli.
- Factoren van invloed op gezondheid en ontwikkeling.
- Verschillende soorten organisaties.
- De relatie tussen de soorten en het betreffende ecosysteem.

Het denken vanuit een biologisch perspectief, begon met het denken over medewerkers als mensen met complexe behoeften die bevredigd dienen te worden, willen zij een goed en gezond leven kunnen leiden en effectief presteren in de organisatie. Taakmotivatie, collegiale relaties en beloning zijn onderwerpen die passen bij het denken over de organisatie als organisme.

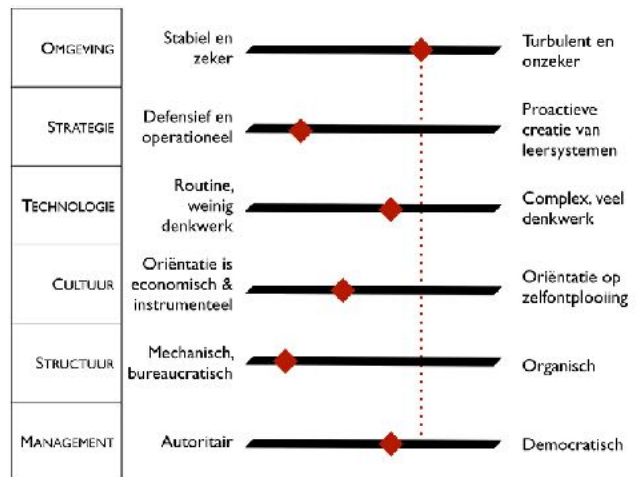
Taakverrijking werd gezien als oplossing voor de eentonigheid van het werk dat mensen ervaarden. De behoefte van medewerkers aan autonomie, verantwoordelijkheid, erkenning en creativiteit werd erkend en gehonoreerd. Het moderne paradigma dat een tevreden medewerker een productieve medewerker is, past eveneens binnen het denken over de organisatie in termen van organisme. Menselijke behoeften en machinale mogelijkheden worden zo veel mogelijk geïntegreerd in plaats van de mens te onderwerpen aan de machine.

De behoeften worden bepaald door de context waarin men verkeert. Dit besef is kenmerkend voor het denken over de organisatie als een open systeem. De organisatie dient een relatie aan te gaan met haar omgeving als zij wil overleven. Het vermogen om te weten wat er speelt in de omgeving van de organisatie is cruciaal. De competenties om dit vervolgens te vertalen naar strategie en operatie is een volgende vereiste. De organisatie als organisme kan men beschouwen als een Chinese doos. Elk geheel wordt omvat door een groter geheel, dat weer wordt omvat door een groter geheel, vergelijkbaar met de Russische Matroesjka. De medewerker is dus deel van een afdeling, die deel uitmaakt van een departement, die deel uitmaakt van een organisatie, die deel uitmaakt van een bedrijfstak, etc. Essentieel voor de manager is het onderhouden van de relaties tussen de delen. Op elke verandering die optreedt in het ecosysteem, moet de organisatie passend kunnen reageren. Flexibiliteit is een must, evenals een heterogene samenstelling van de populatie om die flexibiliteit te realiseren.

Wanneer men denkt in termen van organismen, beseft men tevens dat elk organisme zijn eigen levenscyclus heeft. Dit geldt zowel voor de individuele medewerker, als voor de afdelingen en de organisatie in zijn geheel. Klantmarkten veranderen en verdwijnen, bronnen raken uitgeput. Sterfelijkheid is een essentieel element in deze metafoor. Sterfelijkheid is dan ook geen taboe maar een realiteit. De organisatiestructuren die het beste passen bij deze metafoor, zijn die van de adhocratie en de simpele structuur, zoals beschreven door Mintzberg. Het zijn flexibele structuren die sterk in contact staan met de omgeving en waar het resultaat primaat heeft boven structuur en procedures. Een andere vorm is die van de matrixorganisatie waar teams staan opgesteld om uitdagingen het hoofd te bieden. Mits politieke oorlog uitblijft tussen de horizontale en de verticale lijnen, is dit een andere geschikte organisatievorm.

Een eenvoudig assessment om na te gaan of alle systemen in de organisatie in samenhang zijn met de eisen van de omgeving, is het model van Burrell & Morgan, rechts op de pagina. Als er een min of meer rechte lijn getrokken kan worden van boven naar beneden, dan zijn de systemen in samenhang met elkaar. Is dit niet het geval, dan is het de uitdaging voor het management deze alignment alsnog te realiseren.

De metafoor van de organisatie als organisme in een groter ecosysteem geeft tevens een antwoord op de vraag waarom er zo veel verschillende organisaties zijn en welke daarvan uiteindelijk overleven en welke niet. Variatie in de populatie is nodig om de soort als geheel zo sterk mogelijk te maken. De type organisatie die in staat is de juiste resources te verwerven, heeft de grootste overlevingskansen. Dit



Assessment congruentie tussen organisatiesystemen

betreft zowel het vermogen de beste medewerkers aan te trekken als het vermogen de beste klanten en partners aan te trekken. De uiteindelijke grenzen aan de groei worden niet opgelegd door de organisatie zelf, maar door het ecosysteem. Wanneer het gehele ecosysteem behouden dient te blijven, treedt er van nature een verzadigingspunt op. Wie dat punt forceert, brengt zowel schade toe aan de soort, als aan het ecosysteem in zijn geheel. Collaboratie en competitie bestaan dus naast elkaar.

De kracht van deze metafoor ligt in het accent op relaties in het gehele ecosysteem, behoefterealiseren van alle soorten in het systeem en een meer organische wijze van structureren van resources door de organisatie. De zwakte van de metafoor is dat de biologie op wezenlijke punten afwijkt van het bedrijfsleven en de vertaling daarmee enigszins mank gaat. De metafoor gaat uit van een organisatie die zich aanpast aan de omgeving zonder de organisatie de kracht toe te schrijven de omgeving wezenlijk te kunnen veranderen. Tevens beschouwt het het ecosysteem als één functionele eenheid terwijl het bedrijfsleven ook vele niet-functionele elementen voortbrengt.

De organisatie als hersenen

De organisatie als hersenen gaat over de lerende organisatie. Hoe organiseer je het lerend vermogen in een organisatie? Om daar antwoord op te geven, wordt de vergelijking met de hersenen gemaakt.

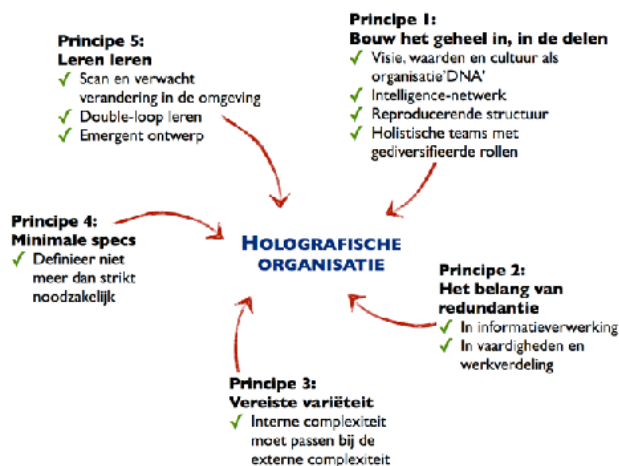
De hersenen zijn een soort hologram. In elk deel is het geheel zichtbaar. Dus hoewel elk stukje hersenen zijn eigen specifieke functie heeft, zijn de hersenen tevens in staat hersenfuncties opnieuw te genereren wanneer er elders een beschadiging is opgetreden. Het geheel ligt besloten in elk deel; er is geen centraal besturingssysteem aan te wijzen. Het gehele patroon c.q. proces is verantwoordelijk voor het functioneren. Wanneer men dit als uitgangspunt neemt en naar organisaties gaat kijken, wat ziet men dan?

Organisaties verwerken dagelijks grote hoeveelheden informatie. Zij verwerken informatie tot besluiten, zoals de hersenen dat ook doen. Daarmee is niet gezegd dat een organisatie rationeel is. Informatie is veelal incompleet, men kan slechts een beperkt aantal alternatieven overzien, men is niet in staat de juiste waarde toe te kennen aan alle mogelijke uitkomsten. Uiteindelijk komt men tot een 'goed genoeg' keuze, gebaseerd op eenvoudige vuistregels en beperkte informatie. De organisatie heeft een structuur gecreëerd waarin aandacht, informatie, interpretatie en besluitvorming grotendeels zijn aangeleerd en ingesleten. Leren is een ge-

socialiseerd proces dat men probeert te rationaliseren met behulp van informatietechnologie. De uitdaging waar organisaties voor staan, is het leren leren.

Onderzoek wijst uit dat veel leren gebeurt door middel van negatieve feedback. Een voorbeeld: de stuurman van de boot houdt de boot recht door afwijkingen te signaleren en te corrigeren. Hij doet het juiste, door het verkeerde te signaleren en te vermijden. Het principe van negatieve feedback levert vier regels op.

- I. Het systeem moet significante omgevingsaspecten kunnen waarnemen en monitoren (het water).
 - II. Hij moet deze informatie kunnen relateren aan operationele normen die het gedrag sturen (het doel).
 - III. Hij moet significante afwijkingen kunnen waarnemen (de koers).
 - IV. Hij moet correctieve actie kunnen ondernemen (bijsturen).
- Dit noemt men single-loop leren. Er is een doel en men stuurt bij om dat doel te bereiken. Double-loop leren betekent een extra stap in het proces. De extra stap die men zet, is dat men vragen blijft stellen ten aanzien van het gestelde doel en de gestelde normen. Double-loop leren stelt eisen aan de organisatie. Men moet kritisch naar zichzelf durven kijken en openstaan voor andere zienswijzen. Feedback moet overal geuit kunnen worden, ook tegen de hiërarchie in en ook als dit tegen de heersende overtuigingen in gaat. Er is niet één gefixeerde waarheid, er is een scala aan mogelijkheden. Leren omgaan met ambivalentie en twijfel is een must. Leren leren is dus niet alleen een cognitieve vaardigheid, maar ook een intuïtieve vaardigheid die eisen stelt aan iemands emotionele flexibiliteit. Wie werkelijk wil leren over zichzelf en zijn omgeving, die moet contact durven maken en grenzen durven oversteken. Zoek de klant op, observeer hoe producten worden gebruikt, stel vragen, vragen en nog eens vragen. Toets aannames, hoe evident die ook mogen lijken. Wees bereid verrast te worden. Op strategisch niveau stelt men zich met zekere regelmaat vragen. Wat is onze business, is dat nog de juiste business, wie is onze klant en wat wil hij? Op welke wijze kunnen wij aan die wensen tegemoet komen? De uitdaging is om dergelijke strategische vragen snel te kunnen vertalen naar de dagelijkse operatie. Een andere uitdaging is om als managers richting te geven aan de operatie onderwijl ruimte houdend voor verandering. Kwaliteitscirkels zijn het Japanse antwoord op deze uitdagingen. Medewerkers op alle niveaus komen regelmatig samen om aannames uit te dagen en verbeteringen aan te dragen.



Een lerende organisatie kan men ontwerpen rond de principes van het holografisch ontwerp:

Principe 1: bouw het geheel in, in de delen.

- ✓ Alle medewerkers delen hetzelfde DNA waarin de visie, de waarden en de cultuur is opgeslagen.
- ✓ Informatie is vanuit diverse ingangen te benaderen waardoor er een rond beeld ontstaat omtrent de beschikbare informatie.
- ✓ De organisatiestructuur reproduceert zichzelf. Wanneer het aantal medewerkers boven een x-aantal stijgt, wordt een nieuwe zelfstandige unit opgericht.
- ✓ Teams zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat, iedereen is generalist met een specialisatie. Zo wordt 'vakblindheid' voorkomen.

Principe 2: het belang van redundantie.

- ✓ Redundantie biedt ruimte voor innovatie en ontwikkeling. Wanneer er een optimaal efficiënte bezetting is, verdwijnt de ruimte om te experimenteren en te leren. Door een projectopdracht bijvoorbeeld bij meerdere teams uit te zetten, ontstaat er een completer beeld van alle issues en alle mogelijkheden. Tevens wordt het risico op *groupthink* drastisch teruggebracht.

Principe 3: vereiste variëteit.

- ✓ Redundantie kent zijn grenzen. De mate van variëteit in mensen, attitudes en overtuigingen, moet in balans zijn met de complexiteit van de omgeving. Hoe complexer de omgeving, hoe meer men de stakeholders erbij moet betrekken.

Principe 4: minimale specs.

- ✓ Flexibiliteit is alleen mogelijk wanneer specificaties van functies zo minimalistisch mogelijk zijn. Binnen die minimalistische specs is de beweegruimte.

Principe 5: leren leren.

- ✓ Organiseer het leren leren. De omgeving is continu in beweging, dus de organisatie ook. Dit dient in het organisatie-ontwerp te zijn geborgd.

Organisatie als cultuur

Organisaties hebben hun eigen cultuur, net zoals landen hun eigen cultuur hebben. Cultuur wordt gevormd gedurende de levensloop van de organisatie. Bepalende momenten zijn momenten van succes en momenten van crisis. Die momenten genereren waarden en overtuigingen waar men (on)bewust naar gaat leven. De organisatiecultuur wordt mede bepaald door de nationale cultuur. De medewerkers hebben immers al ruim twintig jaar socialisatie achter de rug.

De cultuur van de organisatie bepaalt wat men ziet, en wat men niet ziet. Hoe kan men een cultuur leren kennen? Dat is voor een buitenstaander wellicht het eenvoudigst aangezien die nog geen deel is geworden van die cultuur. Men kijkt naar symbolen, rituelen, helden en verhalen, overtuigingen en waarden. Vervolgens moet men stilstaan bij het feit dat hetgeen het eerst in het oog springt, die zaken zijn die anders zijn dan de eigen culturele waarden. De buitenstaander is immers eveneens niet objectief maar heeft zijn eigen mores. Een andere bron die veel toont van de cultuur, zijn de leiders. Zij vormen grotendeels de cultuur. Wie zijn de leiders, hoe worden zij geselecteerd, welke motto's hanteren zij? Leiders hoeven niet per se managers te zijn, zij kunnen ook groepsleden zijn met een informele leidersrol. Niet elke organisatie heeft een homogene cultuur. Daar waar een machtsstrijd gaande is, is veelal tevens een culturele strijd gaande. Botsende overtuigingen en waarden zijn dan bron van conflict.

Een cultuur is niet iets dat buiten onszelf bestaat, de mens geeft er dagelijks gestalte aan. Dit dagelijks gestalte geven (enactment) doet men op basis van (on)bewuste overtuigingen en waarden en op basis van de concrete context. Cultuur is een levend fenomeen dat de leider iedere dag de mogelijkheid geeft om te beïnvloeden door bewust stil te staan bij de bood-

schap die hij afgeeft, en welke waarden en overtuigingen daarin doorklinken.

Organisatie als cultuur

Organisaties hebben hun eigen cultuur, net zoals landen hun eigen cultuur hebben. Cultuur wordt gevormd gedurende de levensloop van de organisatie. Bepalende momenten zijn momenten van succes en momenten van crisis. Die momenten genereren waarden en overtuigingen waar men (on)bewust naar gaat leven. De organisatiecultuur wordt mede bepaald door de nationale cultuur. De medewerkers hebben immers al ruim twintig jaar socialisatie achter de rug.

De cultuur van de organisatie bepaalt wat men ziet, en wat men niet ziet. Hoe kan men een cultuur leren kennen? Dat is voor een buitenstaander wellicht het eenvoudigst aangezien die nog geen deel is geworden van die cultuur. Men kijkt naar symbolen, rituelen, helden en verhalen, overtuigingen en waarden. Vervolgens moet men stilstaan bij het feit dat hetgeen het eerst in het oog springt, die zaken zijn die anders zijn dan de eigen culturele waarden. De buitenstaander is immers eveneens niet objectief maar heeft zijn eigen mores. Een andere bron die veel toont van de cultuur, zijn de leiders. Zij vormen grotendeels de cultuur. Wie zijn de leiders, hoe worden zij geselecteerd, welke motto's hanteren zij? Leiders hoeven niet per se managers te zijn, zij kunnen ook groepsleden zijn met een informele leidersrol. Niet elke organisatie heeft een homogene cultuur. Daar waar een machtsstrijd gaande is, is veelal tevens een culturele strijd gaande. Botsende overtuigingen en waarden zijn dan bron van conflict.

Een cultuur is niet iets dat buiten onszelf bestaat, de mens geeft er dagelijks gestalte aan. Dit dagelijks gestalte geven (enactment) doet men op basis van (on)bewuste overtuigingen en waarden en op basis van de concrete context. Cultuur is een levend fenomeen dat de leider iedere dag de mogelijkheid geeft om te beïnvloeden door bewust stil te staan bij de boodschap die hij afgeeft, en welke waarden en overtuigingen daarin doorklinken.

Organisatie als politiek systeem

Ongeacht in welk politiek systeem een burger leeft, de organisatie kent zijn eigen machtsstructuur en die is vaak verre van democratisch. Elke organisatie heeft een structuur die orde en richting geeft aan het dagelijks handelen. Die structuur kan men beschouwen als een politiek systeem waarin conflicten, belangen en legitimatie van gezag een rol spelen. Het woord politiek heeft in Nederland vaak een negatieve connotatie maar dat is niet nodig. Politiek is een middel om belangen te verenigen, conflict te voorkomen of te managen en orde te creëren te midden van diversiteit. Een willekeurige medewerker heeft drie verschillende soorten belangen te behartigen. De belangen verbonden aan zijn huidige functie, de belangen met betrekking tot zijn geambieerde loopbaan en zijn privébelangen. Deze belangen komen onherroepelijk met elkaar in conflict, of zorgen ervoor dat de belangen van de ene medewerker in conflict komen met die van een ander. De idee dat een organisatie gezamenlijk één doel nastreeft, is hiermee verloren. Om individuele belangen optimaal te kunnen behartigen, worden coalities gesloten. De stabiliteit van de coalitie hangt samen met de verhouding tussen de verwachte opbrengsten van de coalitie en de kosten van het 'lidmaatschap'. Macht is uiteindelijk het middel waarmee conflicten en tegenstrijdige belangen worden beslecht. Macht kent diverse bronnen:

- ☒ Formele autoriteit, mits erkend door ondergeschikten.
- ☒ Charisma.

- ☒ Beschikking over schaarse middelen.
 - ☒ Invloed op het besluitvormingsproces.
 - ☒ Invloed op beschikbaarheid van kennis en informatie.
 - ☒ Controle over grenzen tussen organisatieonderdelen.
 - ☒ Het vermogen met onzekerheid om te gaan.
 - ☒ Controle over technologie.
 - ☒ Interpersoonlijke allianties en invloed op de informele organisatie.
 - ☒ Invloed op de communicatie. Hoe wordt iets verteld, welke accenten worden gelegd en wat wordt juist onderbelicht.
- Macht kan in een organisatie op verschillende wijze worden ingezet.

	Eenheid	Diversiteit	Radicalisme
Belangen	Nadruk op het samen bereiken van gezamenlijke doelen.	Nadruk op diversiteit van individuen en groepen. Losse coalities van voorbijgaande aard.	Nadruk op tegenstrijdigheid van belangen. De organisatie is een strijdveld.
Conflict	Conflict is zeldzaam en kan worden beslecht door goed management. De bron zijn devianten.	Conflict is onvermijdelijk en gezond.	Conflict is onvermijdelijk en het gevolg van klassenverschillen die ook in de maatschappij
Macht	De rol van macht wordt grotendeels genegeerd. Macht wordt beschouwd als functiegebonden met als doel het realiseren van gedeelde belangen.	Macht is cruciaal en ruim verdeeld onder een diversiteit van mensen. Het is hoe conflicten worden beslecht.	Macht is oneerlijk verdeeld, volgens de klassenscheiding. Macht gaat om beheersing.

Organisatie als gevangenis

Organisaties zijn sociale constructies die bepalen wat je waarneemt en hoe. Daarmee bepalen ze dus ook wat je niet ziet. De organisatie is een gevangenis die je zichtveld beperkt, dan wel bepaalt. Zoals Marshall McLuhan zei over de vis 'Het laatste dat de vis zal ontdekken, is het water. Het water is zo fundamenteel voor zijn manier van leven dat het niet wordt gezien of bevraagd.' Een groot deel van het dagelijks leven in de organisatie voltrekt zich onbewust. Noem het cultuur, noem het het onbewuste, het komt op hetzelfde neer. Het verleden, het heden en de toekomst zijn sociale constructies waar men in gevangen zit.

Sociale en psychologische verschijnselen in de organisatie

Men neigt het sterkst naar onbewuste patronen in tijden van stress en angst. In tijden van reorganisaties kan men dan ook gedrag tegenkomen dat in 'normale' tijden niet aanwezig is.



I see this way, therefor it emerges that way

Het boek 'Theory U' van Otto Scharmer onderkent de metafoer die Morgan hier aandraagt. De organisatie als gevangenis, als beperkende factor die bepaalt wat je ziet, maar vooral ook wat je niet ziet. Benieuwd naar de oplossing die Scharmer aandraagt voor dit probleem? Zoek dan de samenvatting eens op op onze [website](#).

Vergelijk het met een angstig kind dat ineens weer om zijn knuffel vraagt terwijl die al een jaar niet meer in beeld was.

Een ander patroon uit de psychologie is 'pairing'. Men richt al zijn hoop op een Messias die de groep zal verlossen van zijn angst. Het tegenovergestelde gebeurt ook. Men projecteert alle angst op een vijand die men verantwoordelijk houdt voor hetgeen gaande is. Beide patronen verplaatsen verantwoordelijkheid van de groep naar een ander. De verantwoordelijkheid die gevraagd wordt, wordt immers (onbewust) als groter ervaren dan men aan denkt te kunnen.

Een ander aspect van interne stress is het gevoel van verlies van identiteit bij veranderingen. Men identificeerde zichzelf met de bestaande rol en werkwijze, en wordt nu gevraagd die identiteit los te laten voor een nieuwe identiteit. Gevoelens van verlies zijn onvermijdelijk. Hoe gaat men hier als *change agent* mee om? Niet door de verandering te 'verkopen', maar door die nieuwe identiteit op individueel niveau te gaan verkennen.

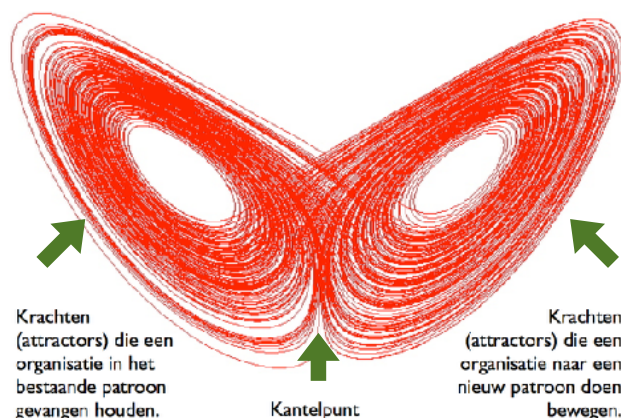
Een laatste theorie uit de psychologie zijn de archetypen van Jung. Jung stelde dat elke eigenschap zijn 'counterpart' oproept. Hij onderscheidt twee manieren van het benaderen van de realiteit (door sensaties en intuïties) en twee manieren van het beoordelen van de realiteit (denken en voelen). Daar waar iemand sterk geneigd is te oordelen op basis van denken, ontstaat volgens Jung een onbewust verlangen naar het oordelen op basis van gevoel. Het onbewuste zou altijd streven naar balans. Men is dus zowel aangetrokken tot hetgeen herkenbaar en eigen is, als tot hetgeen iemand mist. In de populatie van een organisatie ziet men deze interne spanning en streven naar balans terug.

Cultuur is in deze benadering dus niet alleen een manier om om te gaan met de externe werkelijkheid, maar ook een manier om *niet* om te gaan met de interne realiteit.

Organisatie als beweging

'Je kunt niet twee keer in dezelfde rivier stappen' zei de Griekse filosoof Heraclitus al meer dan tweeduizend jaar geleden. Alles is continu in beweging, er is geen gefixeerde realiteit. De traditionele benadering van change gaat er van uit dat verandering in de organisatie het rechtstreekse gevolg is van verandering in de omgeving. De systeemtheorie van Maturana en Varela daagt die de omgeving. De systeemtheorie van Maturana en Varela daagt die

benadering uit. Het systeem betreft de organisatie *inclusief* haar omgeving. Zij gaan er van uit dat systemen van nature niet open zijn maar gesloten. De drie wezenskenmerken zijn autonomie, circulariteit en zelf-referentie. Deze eigenschappen geven het systeem de mogelijkheid zichzelf steeds te vernieuwen. De vraag is waar het systeem in deze benadering begint en waar het eindigt. Denk terug aan de vergelijking met het ecosysteem en men begrijpt dat de systeembenadering van Maturana en Varela daar mee te vergelijken is. Een kleine verande-



ring van een radartje kan het grotere geheel wezenlijk veranderen.

Een grotere systeembenadering nodigt zowel uit om problemen die men bijvoorbeeld ervaart met klantgroepen te begrijpen, als problemen die veelzeggend zijn over het karakter van de organisatie zelf. Ontrouwe klanten zijn een spiegelbeeld van een onbetrouwbare organisatie. Een management team dat tijdens een heisessie markttrends analyseert, analyseert in wezen zichzelf. Binnen en buiten zijn één en hetzelfde systeem. Dit begrijpen, creëert de mogelijkheid het systeem te veranderen. Een open benadering van het systeem kan worden gerealiseerd door continu voor ogen te houden wat de bestaansredenen is van de organisatie. De bestaansredenen is altijd gelegen in het grotere systeem. Samenwerken met het gehele systeem is dan ook de enige wijze van overleven op de lange termijn.

Wat is nu de aard van verandering in dergelijke complexe systemen? Er wordt veelal gedacht in lineaire verandering, de chaos-theorie laat echter een ander patroon zien. Verandering is niet lineair maar ook niet compleet willekeurig. Het ontstaat vanuit een willekeurig punt om vervolgens altijd terug te keren tot een punt van orde, zij het de orde van het bestaande patroon of een nieuw te vestigen orde.

De uitdaging is te begrijpen wat de krachten zijn die patronen in stand houden en welke kleine veranderingen kunnen zorgen voor een omslagpunt op weg naar een nieuwe orde. Daarnaast dient de manager te begrijpen dat orde natuurlijk is. Het is niet iets dat men hoeft op te leggen, het is iets dat uit zichzelf ontstaat. De vorm waarin het verschijnt, is een weerspiegeling van de aard van het systeem. Weerstand tegen verandering houdt in dit model eenvoudig in dat de krachten van het bestaande patroon sterker zijn dan die van het nieuwe patroon. Het omgaan met weerstand betekent in deze context een zoektocht naar kleine veranderingen die een kantelpunt teweeg brengen en het vergroten van de krachten die het nieuwe patroon versterken. De volgorde is eerst nieuw gedrag uittesten om vervolgens te begrijpen wat daar de effecten van zijn in plaats van eerst uit te gaan van een rationeel begrip dat vervolgens vertaald wordt naar actie. Waar vindt men kantelpunten? Door sleutelfiguren te mobiliseren, door prototypen te ontwikkelen, door paradoxen te overwinnen, etc. Als organisatie doet men er goed aan om de beweging naar het nieuwe patroon toe af te schermen van het bestaande patroon totdat het nieuwe krachtig genoeg is om tegenstand te weerstaan.

Een laatste belangrijke consequentie van het denken in lussen in plaats van in lineaire bewegingen, is dat positieve feedback die geen corrigerende negatieve feedback krijgt, compleet kan ontsporen. Denk bijvoorbeeld aan het rapport 'Grenzen aan Groei' van de club van Rome of aan de recente financiële crisis. Ieder systeem dient dus beheerst te worden door een counterbalance.

De metafoor van beweging daagt dus uit om:

- De krachten te herkennen die een patroon in beweging houden.
- Tegenkrachten te introduceren waardoor het systeem onder controle blijft (innovatie $\leftrightarrow$ foutbeheersing, samenwerken $\leftrightarrow$ competitie, etc).
- Kantelpunten te ontdekken wanneer grootscheepse verandering gewenst is.

Organisatie en 'the ugly face'

Onze organisaties maken ons ziek. Suikerziekte neemt toe door ongezonde eetpatronen die worden aangemoedigd in de winkels, hart- en vaatziekten zijn aan de orde van de dag, een miljoen mensen gebruikt antidepressiva en zo voorts. Dit

is de lelijke kant van organisaties en de dominante rol die ze spelen in het dagelijks leven van een ieder. De mens is een middel voor de manager om doelen te bereiken die vaak schadelijk zijn voor de mensheid. Baanzekerheid is komen te vervallen en employability is de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. Geld en macht lijken soms sterker dan menselijkheid.

Lezen van en vormgeven aan de organisatie

Het achterliggende idee van deze acht aangeboden metaforen is dat niet één metafoor een organisatie in zijn geheel recht doet. Als manager of consultant is het zinvol de blik zo lang mogelijk zo open mogelijk te houden en daarna alsnog een leidende metafoor te kiezen op basis waarvan je keuzes maakt of advies geeft. De hoofdmetafoor kan worden ondersteund door een of meerdere andere metaforen. Nog één keer als afsluiting, om het nooit meer te vergeten: 'I attend this way, therefor it emerges that way.'

Eva van Wijngaarden Management Consultant.

Dit boek is niet voor niets een evergreen. Het boek heeft mogelijk de auteur van Theory U geïnspireerd en ook elementen uit 'The Tipping Point' komen al in de jaren '80 aan bod. Wat is de waarde van 'Images of Organizations' wat mij betreft? De waarde is dat het je blik openbreekt en ruimte creëert voor andere zienswijzen op de organisatie. Met die andere zienswijzen komen onvermijdelijk nieuwe mogelijkheden en nieuwe uitdagingen in beeld. Voor elke manager, maar zeker die managers die op strategisch niveau opereren, is dit een must read. Eerlijk is eerlijk, het boek is wel wat taai, zeker het begin, dus begin met deze summary en pak het boek op voor meer verdieping waar dat gewenst is. Aan de slag met de organisatiecultuur? Wij helpen je graag. Neem contact met ons op voor onze visie en aanpak.

