

# Sociale perceptie als insteek voor systeem brede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie

Antonie TM. van Nistelrooij\*

*In dit artikel wordt vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief een veranderkundige strategie geconceptualiseerd die aansluit bij de normatief-reëducatieve assumpties van de organization development-benadering. Centraal in de strategie staat het voeren van een dialoog met het gehele sociale systeem. Een dialoog kan worden gezien als een methodisch leerproces bedoeld om met alle stakeholders te komen tot een gemeenschappelijke beeld- en oordeelsvorming als uitgangspunt voor nieuw(e) beleid, strategie, structuur of cultuur. Vanuit een sociaal-constructionistische visie wordt daarbij aandacht gegeven aan het meervoudig kijken naar veranderkundige vraagstukken, het wederkerig en gelijkwaardig uitwisselen van interpretaties en het komen tot nieuwe meer gedeelde inzichten. In combinatie met een planmatig veranderingsproces heeft dit enkele implicaties voor de wijze waarop de dialoog wordt georganiseerd, de rol van het management en de keuze van een interventiemethode.*

*Trefwoorden: organisatieverandering, sociaal-constructionisme, dialoog*

## 1 Inleiding

In recente organisatiepsychologisch georiënteerde tekstboeken over organisatiegedrag van Jackson en Carter (2000), Huczynski en Buchanan (2004) en Knights en Willmott (in publicatie) wordt het sociaal-constructionisme geïntroduceerd als een aan het postmodernisme gelieerd kritisch alternatief voor de behavioristische en positivistische traditie. Ook in de recente publicaties over organisatieverandering van Burnes (2000), King en Anderson (2002) en Darwin, Johnson en McAuley (2002) wordt het sociaal-constructionisme gezien als een kritisch perspectief op de traditionele organization development-benadering. In dit verband spreken Bartunek, Lacey en Wood (1992, p. 207) en Barrett, Thomas en Hocevar (1995, p. 353) over een cognitieve benadering waarin de focus ligt op verandering van organisationele schemata, sociale cognities en -percepties. Net als Bouwen (1994, p. 371), Beech en Cairns (2001, p. 1311) en Heracleous en Barrett (2001, p. 755) leggen zij de nadruk op het meervoudige, relationele en

Dr. Antonie van Nistelrooij is universitair docent 'Verandermanagement & Organisatieadvies' aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit van Amsterdam. Correspondentieadres: De Boelelaan 1081, 1081 HV Amsterdam, [e-mail: a.vnistelrooij@onsnet.nu](mailto:a.vnistelrooij@onsnet.nu). De auteur bedankt Maarten van der Steen en Peter Groenewegen voor hun commentaar op eerdere versies. Ook bedankt de auteur de referees die met hun verbeteringsuggesties en commentaar aanleiding hebben gegeven voor de huidige vorm van dit artikel.

interactieve karakter van organisatieverandering en zijn ze van mening dat een dergelijke focus de werkzame principes van het organizational development-proces kan verrijken. Afgaande op de melding hierover in Cummings en Worley (2001, p. 27) wordt ook binnen de organizational development- benadering het sociaalconstructionisme gezien als recente ontwikkeling en omschreven als 'social constructionist approach to planned change'. De auteurs refereren daarbij, zonder in te gaan op de achterliggende assumpties, aan een veranderkundige aanpak waarbij via conversaties een proces wordt gevolgd van planning, diagnose, selectie en implementatie.

Het sociaal-constructionisme bestaat uit een niet nader te definiëren fuzzy set aan inzichten (Gergen, 1985, p. 9) die met elkaar gemeen hebben dat ze gebaseerd zijn op premissen als: (1) een objectieve werkelijkheid is voor mensen ongrijpbaar en in zoverre er een werkelijkheid bestaat, dan is deze sociaal geconstrueerd, (2) kennis is historisch, sociaal-cultureel specifiek en contextbepaald, (3) kennis komt voort uit intermenselijke communicatieprocessen (Watzlawick, 1989, p. 103-106; Burr, 1995, p. 3-5). Deze premissen zijn uitgewerkt in de communicatie-systeemtheorie (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1970, p. 98) en binnen de organisationele communicatie (Cheney, 2000, p. 23; Weick & Ashford, 2001, p. 712). Tevens worden ze toegepast in beroepsvelden als de psychotherapie (Watzlawick, 1989, p. 100; Warhus, 2001, p. 96), de pedagogiek (Wortham, 2001, p. 115) en de mediation (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996; Winslade & Monk, 2000, p. 37-41). Binnen de bedrijfswetenschappen en met name op het gebied van de veranderkunde worden deze premissen nog maar recent en op kleine schaal uitgewerkt (Wierdsma, 1999, p. 75; Van Nistelrooij, 1999, p. 85-86; Czarniawska, 2001, p. 254; Thatchenkery, 2001, p. 149; Hosking, 2002, p. 10)

Dit artikel gaat in op de vraag wat de achterliggende veranderkundige assumpties zijn van het sociaal-constructionisme, op welke manier deze aansluiten bij de organizational development-benadering en wat dit voor implicaties heeft voor het doen van veranderkundige interventies. Eerst wordt ingegaan op enkele onderscheidende kenmerken van een sociaal-constructionistische visie op organisatieverandering. Van hieruit wordt door aan te sluiten bij het oorspronkelijke werk van Lewin en Benne een sociaal-constructionistische uitleg gegeven aan de normatief-reëducatieve strategie die centraal staat binnen de organizational development-benadering. Vervolgens worden enkele sociaal-constructionistische veranderkundige assumpties geëxpliciteerd die betrekking hebben op het voeren van een dialoog. Tot slot worden enkele implicaties besproken bij de toepassing ervan in de veranderkundige praktijk.

## 2 Veranderen vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief

Het sociaal-constructionisme onderzoekt, summier gezegd, het waarnemings-, gedrags- en communicatieverloop waardoor wij mensen onze individuele en organisationele werkelijkheden creëren. In deze opvatting gaat het niet om de zogenaamde objectieve werkelijkheid maar om de subjectieve werkelijkheid die mensen, teneinde de hen omringende organisatie te begrijpen, in hun dagelijkse omgang met elkaar construeren.

Dit beeld wordt 'werkelijk' wanneer maar voldoende mensen in de directe omgeving overtuigd zijn dat dit beeld de 'werkelijkheid' weergeeft. Een dergelijke gedeelde werkelijkheidsconstructie geeft het idee dat de wereld ook daadwerkelijk zo is en dat daarmee dus definitieve zekerheid is bereikt (Watzlawick, 1989, p. 105). Het beeld dat we van de 'werkelijkheid' construeren is sterk gebonden aan de (eigen) context waarbinnen de interactie plaatsvindt. Hoewel verschillende mensen ertoe neigen in dezelfde situatie hun eigen werkelijkheden te construeren, convergeren deze toch in meer of mindere mate in elkaars (psychologische) nabijheid (De Moor, 1998, p. 47). Kortom, mensen die dagelijks met elkaar in een bepaalde sociaal-culturele context samenwerken, ontwikkelen een sociaal geconstrueerde werkelijkheid die alleen voor hen bestaat en niet voor anderen die niet in dezelfde context werken. Een sociaal-constructionistisch perspectief vertrekt vanuit het idee dat in één en dezelfde organisatie dus meerdere, al dan niet contrasterende werkelijkheden naast elkaar bestaan.

Vanuit een sociaal-constructionistische opvatting is verandering vooral een kwestie van de 'werkelijkheid' anders leren zien. Een veranderkundige strategie welke vertrekt vanuit een sociaal-constructionistische visie is dan ook gericht op het in interactie veranderen van bestaande sociale percepties en zodoende komen tot nieuwe en meer gedeelde inzichten die een aanzet kunnen vormen voor nieuw of aangepast gedrag (Van Nistelrooij, 1999). Een dergelijke visie is ook terug te vinden in het werk van Lewin zoals dit ten grondslag ligt aan de organizational development-benadering (French & Bell, 1999, p. 36)<sup>1</sup>. Op basis van zijn experimenten naar het effect van groepsdruk op het geheugen van individuele groepsleden kwam Lewin samen met Grabbe tot het inzicht dat 'that what exists as reality for the individual is, to a high degree, determined by what is socially accepted as reality' (Lewin & Grabbe, 1948, p. 57). Menselijk gedrag zou volgens beide auteurs samenhangen met wat in de groep sociaal geaccepteerd is en met de positie 'in which we perceive ourselves and others within the total social setting' (Lewin & Grabbe, 1948, p. 61). Ransom deze assumpties formuleerden Lewin en Grabbe het veranderkundige principe dat 'social action no less than physical action is steered by social perception' waarmee zij stellen dat verandering van gedrag niet zozeer het gevolg is van nieuwe kennis maar vooral van verandering in iemands sociale perceptie.

In een latere reflectie op Lewins veranderkundige principes stelt Benne (1976, p. 321) dat een typische organizational development-interventiemethode als de gedragstraining gericht is op het stimuleren van mensen om zichzelf en hun omgeving op een andere manier te percipiëren zodat ze meer open gaan staan voor nieuwe kennis en vaardigheden<sup>2</sup>. Vervolgens veronderstelt Benne (1976, p. 321) dat iemands sociale perceptie verandert naarmate er in groepsverband op een open manier verschillende zienswijzen op dezelfde gebeurtenis worden uitgewisseld. Het zou daarbij volgens Benne gaan om het besef van, het verplaatsen in en het uitproberen van alternatieven voor de manier waarop men zichzelf en de eigen omgeving percipieert: 'he may then try to perceive and feel the world as others in his group perceive and feel it. In the process, our own perceptual frames may be modified or at least recognized as belonging to us and operating as one among many other constructions of social reality' (Benne, 1976, p. 321). Ook in de sociaal-constructionistische theorie staat een dergelijk uitwisselingsproces van percepties centraal (Gergen, 1999, p. 147) dat wordt aangeduid als discours (Heracleous & Barrett, 2001, p. 755) of dialoog (Barrett et al., 1995, p. 355; Van

Nistelrooij, 1999, p. 219) waarin verschillende stakeholders tot een nieuwe en meer gedeelde organisatiewerkelijkheid kunnen komen.

### 3 Dialoog als veranderkundig medium

Matson en Montague (1979, p. 137) spreken van een dialoog wanneer sprake is van een open uitwisseling van percepties, waarbij de deelnemers onderlinge verschillen accepteren en op zoek zijn naar de juiste synthese. In hun publicaties over dialoog binnen organisaties baseren Senge (1990, p. 243), Schein (1993, p. 40), Dixon (1998, p. 28) en Isaacs (1999, p. 25) zich op het werk van Bohm (zie Van Nistelrooij, De Vries & Minkema, 2004, p. 21). Deze kwantumfysicus verbindt het handelen van mensen aan de manier waarop zij de dingen om hen heen percipiëren. De context waarbinnen het menselijk handelen plaatsvindt, is volgens hem bepalend voor de betekenis die dit handelen krijgt. Daarnaast benadrukt Bohm het collectieve karakter van een dialoog, het belang van de doorstroom van betekenissen (dia en logos) en het open, gelijkwaardige, wederkerige karakter ervan. Gergen (1999, p. 148) heeft het in dit verband over dialoog als een transformationeel medium en ook in andere sociaal-constructionistische publicaties (Barrett et al., 1995, p. 354; De Moor, 1998, p. 46; Heracleous & Barrett, 2001, p. 755) wordt dialoog gezien als het medium waarmee stakeholders zich gaandeweg bewust worden van elkaars organisatiewerkelijkheid. Een dialoog is in dit verband dan ook te vergelijken met een collectief bewustwordingsproces waarin gaandeweg verandering ontstaat in de taal van mensen (Barrett et al., 1995, p. 366): 'understanding change is understanding alterations in discours patterns that may suggest different ways of constituting action. These suggestions in turn, are capable of generating new action possibilities. Change, then, occurs when a new way of talking replaces an old way of talking'.

Een goed georganiseerde conversatie (Ford & Ford, 1995, p. 561), dialoog (Dixon, 1998, p. 62; Van Nistelrooij et al., 2004, p. 24) of respectvolle interactie (Barrett et al., 1995, p. 367; Shaw, 2002, p. 11) waar ruimte is ingebouwd voor meervoudige uitwisselingsprocessen, kan een effectieve interventie zijn voor het realiseren van verandering. Toegepast binnen de veranderkunde gaat het dan om een wederkerig en gelijkwaardig uitwisselingsproces, bedoeld om met het gehele sociale systeem - ofwel het geheel aan stakeholders - te komen tot een gemeenschappelijke beeld- en oordeelsvorming. Een proces waarin deelnemers persoonlijke kennis uitwisselen met elkaar (externaliseren ofwel ontsluiten), réificeren (objectiveren ofwel expliciteren) en socialiseren (internaliseren ofwel integreren) (vergelijk Berger & Luckmann in Huysman & Van der Vlist, 1998, p. 223). Een belangrijk effect van het deelnemen aan een dergelijk uitwisselingsproces is dan ook, dat duidelijk wordt dat de eigen 'werkelijkheid' slechts een van de vele is of zoals Schein (1996, p. 231) het verwoordt: 'The most basic mechanism of acquiring new information that leads to cognitive restructuring is to discover in a conversational process that the interpretation that someone else puts on a concept is different from one's own.' Het leren kennen van de organisatiewerkelijkheid begint met het luisteren naar elkaars interpretaties, het reflecteren hierover en het in taal uitdrukken van eigen en andermans werkelijkheidsperspectieven (Dixon,

1998, p. 45). Deelnemers aan een dialoog ontwikkelen eerst inzicht in het eigen perspectief, vergelijken dat vervolgens met andere perspectieven en komen uiteindelijk tot een andere en meer gedeelde werkelijkheidsconstructie waarbij het nieuwe even goed of nog beter dan het oude recht doet aan de praktische feitelijkheden. Organisatieverandering vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief is dan ook te vergelijken met een sociaal de- en reconstructieproces dat middels een dialoog wordt gerealiseerd (Bouwen, 1994, p. 370; Van Nistelrooij, 1999, p. 97).

#### 4 De contouren van een sociaal-constructionistische veranderkundige strategie

Pettigrew, Woodman en Cameron (2001) betogen dat de opvattingen over wát kan worden veranderd (i.e. inhoudsimensie) nauw gerelateerd zijn aan opvattingen over hóé te veranderen (i.e. procesdimensie) en stellen dat beide dimensies worden beïnvloed door vraagstukken die te maken hebben met het waarom van veranderen (i.e. contextdimensie). In traditionele zin betreft de inhoudelijke kant van een verandering de werkwijzen, strategie, doelstellingen, rollen en taakopvattingen zoals deze veelal samenhangen met de structuur van een organisatie (Collins, 1998, p. 74; Dawson, 2003, p. 47). De procesmatige kant van een verandering betreft doorgaans de sociale vaardigheden, de onderlinge verhoudingen en het groepsdynamisch functioneren zoals deze veelal samenhangen met de ontwikkelingsdynamiek van een organisatie (Collins, 1998, p. 75). Als het gaat om context refereert men doorgaans aan de dagelijkse sociaal-culturele praktijk waarbinnen mensen werken en welke hun betekenis geeft in wat ze doen (Collins, 1998, p. 74; Van Nistelrooij, 1999, p. 60; Pettigrew et al., 2001, p. 697).

In een sociaal-constructionistische visie op organisatieverandering speelt 'context' een centrale en intermediaire rol (Beech & Cairns, 2001, p. 1306; Heracleous & Barrett, 2001, p. 773) en wordt het gedefinieerd als 'de sociale samenhang waarbinnen zich de interactie voltrekt en welke zelf in interactie wordt voortgebracht en in wezen dus zelf inhoud is die in een eerder stadium van het proces tot stand is gebracht' Van Dijk (1989, p. 5). Een context is dus in wezen een referentiekader dat voortgekomen is door interacties, dat de interacties daarbinnen beïnvloedt, en dat ook verandert door de interacties en de nieuwe betekenissen die daaruit voortkomen. Meervoudig kijken naar veranderkundige vraagstukken betekent dus het bij elkaar brengen van meerdere contexten die tot één en hetzelfde sociale systeem behoren. Vanuit de communicatie-systeemtheorie van Watzlawick et al. (1970, p. 98) wordt dit omschreven als het bij elkaar krijgen van het volledige interactiesysteem bestaande uit de werkelijkheidsperspectieven, hun onderlinge betrekkingen en hun communicatieve gedragingen.

Vertaald naar een normatief-reëducatieve strategie betekent dit dat men begint om vanuit een systeembenadering vast te stellen wat de juiste samenstelling is van stakeholders die een relevant, met het veranderkundige vraagstuk samenhangende werkelijkheidsperspectief hebben (Beer & Walton, 1987, p. 349; French & Bell, 1999, p. 82). Het gaat daarbij om twee verschillende en even relevante insteken: enerzijds gaat het om de perspectieven die nodig zijn om de verandering te kunnen realiseren en anderzijds gaat het om de stakeholders wiens werk (in)direct te maken heeft met het

veranderkundige vraagstuk (zie ook Darwin, Johnson & McAuley, 2002, p. 136). Beide insteken spelen een rol bij het afbakenen van het juiste sociale systeem dat men direct betreft in het veranderingsproces. De eerste interventie bestaat dan ook uit het feitelijk bijeenbrengen van de relevante stakeholders in één ruimte. Waarna de stakeholders gefaseerd en stapsgewijs een dialoog met elkaar aangaan en op enigszins gestructureerde wijze hun werkelijkheidspercepties ten aanzien van de geldende problematiek uitwisselen. Centraal daarbij staat het idee dat de deelnemers zelf tot inzichten komen en vaststellen welke werkelijkheidspercepties aan de orde zijn, waar de constructie ervan het veranderingsproces blokkeert en waar de eventuele tekortkomingen in de eigen werkelijkheidsperceptie zitten. De stakeholders participeren dus op een directe en actieve wijze in het uitvoeren van de gezamenlijke diagnose, planning en implementatie dat zich telkens op systeemniveau afspeelt. Het gezamenlijke diagnosticeren is een belangrijke stap in een veranderingsproces (Van Nistelrooij, 1998b, p. 24), de uitkomst van de diagnose is namelijk op zichzelf al een nieuwe organisatie werkelijkheid, maar van verandering is pas sprake als de stakeholders open gaan staan voor een andere interpretatie (Barrett et al, 1995, p. 354), 'het anders zijn' in overweging nemen (Watzlawick, 1989, p. 131) en uiteindelijk overgaan tot het reframen (Dixon, 1998, p. 9), relabelen (Weick & Quinn, 1999, p. 380) of het maken van umdeutungen (Watzlawick, 1989, p. 113) van de eigen werkelijkheidsperceptie. Dergelijke herinterpretaties vinden plaats in de eigen context en in relatie tot het specifieke werkveld van de betrokkenen en ter inspiratie van nieuwe concrete, praktische handelingen (Watzlawick, 1989, p. 115) waarbij het systeem zich gedraagt alsof de verandering al heeft plaatsgevonden (zie ook Cummings & Worley, 2001, p. 27). Het voeren van een dialoog in een planmatig veranderingsproces heeft enkele implicaties voor de wijze van organiseren, de rol van het management en de keuze van een interventiemethode.

## 5 Implicaties voor de veranderkundige praktijk

Een sociaal-constructionistische veranderkundige strategie vertrekt vanuit een microperspectief dat aansluit bij de individuele en groepspectieven behorende tot het afgebakende sociale systeem. Een uitgangspunt dat vergeleken kan worden met dat van de organizational development-benadering (Beer & Walton, 1987, p. 55; French & Bell, 1999, p. 96; Burnes, 2000, p. 274). Een dergelijk microperspectief lijkt moeilijk te rijmen met het collectieve en het systeembrede karakter van een dialoog of zoals Weick en Quinn (1999, p. 374) het formuleren: 'large scale change in large groups is counterintuitive, since size and participation tend to be negatively related'. Het bij elkaar brengen van het gehele sociale systeem in één zaal betekent dat wordt gewerkt met een grote groep wat doorgaans associaties oproept met een onbeheersbare massa waarin mensen onberekenbaar gedrag vertonen en waarbij de overgrote meerderheid dociel volgend is (Van Nistelrooij, 2000, p. 88). Deze associatie lijkt net zoals de veronderstelling van Weick en Quinn voornamelijk van toepassing op een ongestructureerde en ongeorganiseerde groep waarin het voeren van een dialoog binnen een gepland veranderingsproces niet of nauwelijks zin heeft. Als men tevens beseft dat een grote groep een geheel eigen (veelal disfunctionele) dynamiek kent (zie Van Nistelrooij, 2000, p. 88) dan

impliceert dit gezien de gelaagdheid van een dialoog dat er veel aandacht nodig is voor enerzijds het aanbrenge van structuur in de groep en anderzijds voor het wederkerige, gelijkwaardige karakter in het uitwisselingsproces (Van Nistelrooij, 2000, p. 102).

Lewin en Grabbe (1948) stellen dat verandering van sociale perceptie alleen leidt tot aanpassing van het gedrag wanneer dit voorkomt uit de eigen vrije wil (freedom of choice). Omdat de normatief-reëducatieve strategie geplande en dus intentionele verandering betreft, lijkt het hier, zoals ook Lewin en Grabbe (1948, p. 65) onderkennen, te gaan om een paradox: 'There seems to be a paradox implied in this insistence on freedom of acceptance, (...) since re-education aims to change the system of values and beliefs of an individual or group, to change it so as to bring it in line with reality, it seems illogical to expect that this change will be made by the subjects themselves.' Een paradox die vooral nog te omzeilen lijkt als in het veranderingsproces voldoende vrijheidsgraden opgesloten zitten voor de deelnemers om op een gelijkwaardige en wederkerige manier perspectieven uit te wisselen en zelfstandig te experimenteren en keuzen te maken.

In een collectief uitwisselingsproces zorgen één of enkele overheersende perspectieven al vrij snel voor de ontwikkeling van een eendimensionaal werkelijkheidsbeeld dat onvoldoende aansluit bij de praktische feitelijkheden en mede daardoor onvoldoende oplossend vermogen heeft. In een veranderingsproces waarin het meervoudig kijken beperkt is en waarin bepaalde stakeholders de kans hebben het eigen perspectief eenzijdig op te leggen aan anderen, is er geen sprake van dialoog maar eerder van een façade 'in which the more powerful deploy a rhetoric of democracy to impose their own preferences' (Darwin et al., 2002, p. 136). In dergelijke gevallen wordt onder valse vlag gevaren en loopt men het risico dat de deelnemers terugvallen op bestaande routines en aan de eigen groep gelieerde opvattingen en zienswijzen. Zodoende vormen ze een voedingsbodem voor allerlei veelal onbewijsbare, heen en weer gaande beschuldigingen wat uiteindelijk een stagnerende gepolariseerde beeldvorming oplevert dat bestaat uit een 'wij versus zij' (Van Nistelrooij, 1998a, p. 141). Het bewaken van wederkerige en gelijkwaardige uitwisseling lijkt dan ook een van de belangrijkste aandachtspunten voor het organiseren en het faciliteren van een dialoog. Dit heeft implicaties voor de rol van het management en de toe te passen interventiemethode.

Hoewel het management in een geplande verandering het initiatief neemt, veelal bepaalt wát er gaat veranderen, besluiten neemt en indien nodig van bovenaf bijstuurt, beschikt het tijdens een dialoog niet over het monopolie om een nieuwe organisatie werkelijkheid te construeren en deze dwingend op te leggen. Het managementperspectief is een van de vele die tot het afgebakende systeem behoren en dient dan ook op dezelfde wijze als de andere perspectieven die hiertoe behoren, te worden ingebracht in het uitwisselingsproces. Voor het management betekent dit dat het tijdens de dialoog de rol heeft van deelnemer waarbij het rekening dient te houden met de constructiemarges van de overige stakeholders die de verandering moeten implementeren. Een sociaal-constructionistische veranderkundige strategie neemt dan ook afstand van de traditionele rolinvulling door het management (Darwin et al., 2002, p. 136) wat verwarrend kan zijn en spanningen kan oproepen, zeker als deze niet in lijn ligt met de bestaande cultuuropvattingen (Beer, 2001, p. 238).

Hoewel aansluiting bij de organizational development-benadering de mogelijkheid biedt om gebruik te maken van een uitgebreid arsenaal aan interventiemethoden, lijkt, gezien deze implicaties, niet elke interventiemethode geschikt. Auteurs als Barrett et al. (1995), Coghlan (1998), Dixon (1998),

Boonstra en Van de Graaf (1999), Van Nistelrooij (1998b; 2000), Shaw (2002), Ludema, Whitney, Mohr en Griffin (2003) en Van Nistelrooij et al. (2004) beschrijven in hun publicaties praktijktoepassingen waarbij sociaal-constructionistische inzichten zijn gecombineerd met zogeheten large-group-interventiemethoden (Cumings & Worley, 2001, p. 254). In deze voorbeelden wordt afwisselend gebruikgemaakt van systeembrede conferenties en kleinschalige workshops waarin door het voeren van een dialoog werkelijkheids-perspectieven worden uitgewisseld en communicatiepatronen worden blootgelegd op basis waarvan stakeholders met elkaar afspraken maken over nieuwe handelingspatronen. Hoewel dit niet geldt voor alle genoemde voorbeelden, is niet overal even duidelijk in hoeverre de stakeholders onder het mom van dialoog zijn verleid om het perspectief van de dominante coalitie over te nemen. Tevens blijkt uit deze praktijkvoorbeelden hoe moeilijk het voor het management is om, gezien het planmatige karakter, niet terug te vallen op traditionele manieren van interveniëren en te voorkomen dat er een suggestie wordt gewekt van manipulatie<sup>3</sup>. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt tevens een belangrijke rol te zijn weggelegd voor ondersteunende teams, vaak regiegroep, leadershipteam of event-planningteam genoemd (Van Nistelrooij, 2000). Deze teams vormen een diagonale dwarsdoorsnede van het afgebakende systeem en hebben de taak om voorafgaand aan de bijeenkomsten procedures en activiteiten in een tijdschema te programmeren en een zodanige sociale infrastructuur te ontwikkelen dat de inhoud kan worden overgelaten aan de uitkomsten van de dialoog zonder dat daarbij de doelstellingen van het veranderingsproces uit het oog worden verloren.

## Noten

- 1 Binnen OD is de normatief-reëducatieve strategie de primaire veranderkundige strategie (French & Bell, 1999:95-96). Deze strategie, zoals geformuleerd door Chin en Benne (1976) bestaat uit een verzameling assumpties die samenhangen met iemands sociale perceptie en sociaal-culturele groepsoriëntatie. De strategie is niet alleen gericht op verandering van normatieve sociaal-culturele structuren maar ook van cognitief en perceptuele structuren (Benne, 1976:32).
- 2 Oorspronkelijk zijn de veranderkundige principes van Lewin en Grabbe gepubliceerd in 1945 in de *Journal of Social Issues*. De reflectie van Benne op dit werk is voor het eerst uitgesproken in een rede tijdens de zomer van 1946.
- 3 Of zoals Lewin en Grappe het reeds in 1945 formuleerden: 'Many people assume that the creation, as part of the re-educative process, of an atmosphere of informality and freedom of choice cannot possibly mean anything else but that the re-educator must be clever enough in manipulating the subjects to have them think that they are running the show'

## Literatuur

- Barrett, F.J., G.F. Thomas & S.P. Hocevar (1995). The central role of discourse in large-scale change. A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 352-372.
- Bartunek, J.M., C.A. Lacey & D.R. Wood (1992). Social cognition in organizational change. An insider-outsider approach. *Journal of applied behavioral science*, 28(2), 204-223.
- Beech, N. & G. Cairns (2001). Coping with change. The contribution of postdichotomous ontologies. *Human Relations*, 54(10), 1303-1324.
- Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance.



- Embrace the drive for results-capability development paradox. *Organizational Dynamics* 29(4), 233-247
- Beer, M. & A.E. Walton (1987). Organization change and development. *Annual Review of Psychology*, 38, 339-367.
- Benne, K.D. (1976). The processes of re-education. An assessment of Kurt Lewin's views. In W Bennis, K.D. Benne, R. Chin & K.E. Corey (Eds.), *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 315-326.
- Boonstra, J. & H. van de Graaf (1999). Multiple voices of democracy in a cosmopolis. *Concepts and transformation*, 4(2), 153-180.
- Bouwen, R. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. *Gedrag en Organisatie*, 7(6), 367-403.
- Burnes, B. (2000). *Managing change. A strategic approach to organisational dynamics* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education.
- Burr, V (1995). *An introduction to social constructionism* London: Routledge.
- Cheney, G. (2000). Interpreting interpretive research. Toward perspectivism without relativism. In S.R. Corman & M.S. Poole (Eds.) *Perspectives on organizational communication; Finding common ground*. New York: Guildford Press, 17-45.
- Chin, R. & K.D. Benne (1976). General strategies for effecting changes in human systems. In W Bennis, K.D. Benne, R. Chin & K.E. Corey (Eds.) *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 22-45.
- Coghlan, D. (1998). The process of change through interlevel dynamics in a large-group intervention for a religious organization. *The journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 105-119.
- Collins, D. (1998). *Organizational change. Sociological perspectives*. London: Routledge.
- Cummings, T.G. & C.G. Worley (2001). *Organization development and change* (7th ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Czarniawska, B. (2001). Is it possible to be a constructionist consultant? *Management Learning* 32(2), 253-266.
- Darwin, J., P. Johnson & J. McAuley (2002). *Developing strategies for change*. Harlow: Prentice-Hall.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change. The contemporary experience of people at work*. London: Sage.
- Dijk, N. van (1989). *Methodische strategie van organisatie-verandering*. Delft: Eburon.
- Dixon, N.M. (1998). *Dialogue at work. Making talk developmental for people and organizations*. London: Lemos & Crane.
- Dongen, H. van, W de Laat & A. Maas (1996). *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie* (2nd ed.). Delft: Eburon.
- Ford, J.D. & LW Ford (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(2), 541-570.
- French, W.L. & C.H. Bell (1999). *Organizational Development. Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gergen, K.J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology, *American Psychologist*, 40, 266-275.
- Gergen, K.J. (1999). *An invitation to social construction*. London: Sage.
- Heracleous, L. & M. Barrett (2001). Organizational change as discourse. *Communicative actions and*

- deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4), 755-778.
- Hosking, D.M. (2002). *Constructing changes. A social constructionist approach to change work (and beetles and widches)*. Tilburg: Tilburg University
- Huczynski, A. & D. Buchanan (2004). *Organizational behaviour. An introductory text*. 5th ed. Harlow: Pearson.
- Huysman, M. & R. van der Vlist (1998). Naar een 'organizational learning'-benadering van de lerende organisatie. *Gedrag en Organisatie*, 11(5), 219-231.
- Isaacs, W.N. (1999). *Dialogue and the art of thinking together. A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency
- Jackson, N. & P. Carter (2000). *Rethinking organizational behaviour*. Harlow: PrenticeHall.
- King, N. & N. Anderson (2002). *Managing innovation and change. A critical guide for organizations*. London: Thomson.
- Knights, D. & H. Willmott (in publicatie). *Introducing organizational behaviour and management*. London: Thomson.
- Lewin, K. & P. Grabbe (1948). Conduct, knowledge, and acceptance of new values. In K. Lewin, *Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Brothers, 56-68.
- Ludema, J.D., D. Whitney, B.J. Mohr & T.J. Griffin (2003). *The appreciative inquiry summit. A practitioner's guide for leading large-group change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Matson, F. & A. Montagu (1979). *The human connection*. New York: McGraw-Hill.
- Moor, W de (1998). Organisatieverandering. Een constructionistisch perspectief. *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 52(6), 45-61.
- Nistelrooij, A.T.M. van (1998a). Organisatiecultuur. Diagnose, interventie en beïnvloeding. In H. Doorewaard & W de Nijs (Eds.), *Human Resource Management en organisatieontwikkeling*. Utrecht: Lemma, 121-150.
- Nistelrooij, A.T.M. van (1998b). Effectief interveniëren met behulp van conferenties: Collectieve cultuurinterventies. *M & O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 52(3), 23-47.
- Nistelrooij, A.T.M. van (1999). *Collectief organiseren. Een sociaal-constructionistisch onderzoek naar het werken met grote groepen*. Utrecht: Lemma.
- Nistelrooij, A.T.M. van (2000). *Werken met conferenties. Het collectief organiseren van team based organisaties*. Utrecht: Lemma.
- Nistelrooij, A.T.M. van, C. de Vries & D. Minkema (2004). Dialoog en Whole Scale™ Change. Samengaan van open gespreksvoering en planmatige verandering, *Opleiding & Ontwikkeling Tijdschrift voor Human Resource Development*, 17(5), 21-24.
- Pettigrew, A.M., R.W. Woodman & K.S. Cameron (2001). Studying organizational change and development. Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Schein, E.H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organization Dynamics*, 1, 40-51.
- Schein, E.H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (June), 229-240.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The arts & practice of the learning organisation*. New York: Doubleday.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change*. London: Routledge.
- Thatchenkery, T (2001). Organizational science in a postmodern context. In K.J. Gergen (Ed.), *Social construction in context*. London: Sage, 149-168.

- Warhus, L. (2001). Therapy as social construction. In K.J. Gergen (Ed.), *Social construction in context*. London: Sage, 96-114.
- Watzlawick, P. (1989). *Mündhausens haren en Wittgensteins ladder: uit de greep van de werkdijkheid*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Watzlawick, P., J.H. Beavin & D.D. Jackson (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Weick, K.E. & S.J. Ashford (2001). Learning in Organizations. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, Research and methods*. Thousand Oakes: Sage, 704-731.
- Weick, K.E. & R.E. Quinn (1999). Organizational change and development. *Annual Review Psychology*, 50, 361-386.
- Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft, Eburon.
- Winslade, J. & G. Monk (2000). *Narrative mediation. A new approach to conflict resolution*. San Francisco: Jossey Bass.
- Wortham, S. (2001). Social construction and pedagogical practice. In K.J. Gergen (Ed.), *Social construction in context*. London: Sage, 115-136.

## Summary

### *Social perception as entrance for systemwide organizational change: Change through a social constructionist' strategy*

A.T.M. van Nistelrooij, *Gedrag & Organisatie*, volume 17, august 2004, nr. 4, p.

By developing a strategy that links up with normative-re-educative assumptions of the Organization Development approach, this article tries to extend understanding of realizing intentional change from a social-constructionist perspective. This strategy is based on unfolding a dialogue with the entire social system. A social-constructionist approach respects the unique reality of each stakeholder, pays attention to the context, emphasises the symmetric and mu

tual nature of dialogue in which meanings are (re)produced. The article points out that one of the most basic mechanisms to realizing change is to uncover in a conversational process the differences between other peoples' interpretation of a concept and one's own interpretation. Regarding the planned change nature of OD there are some implications for the way a dialogue should be organized, the role of management and the selection of a suitable intervention method.

Key words: organizational change & development, social-constructionism, dialogue