

OP ZOEK NAAR DE BRIL VAN DE ANDER: een organisatie bezien vanuit het sociaal-constructivisme

Leike van Oss

(Gepubliceerd in 'Organisatiediagnostiek, betekenis geven aan gedrag in organisaties' onder redactie van Jeroen van den Oever en Miel Otto, 2003, Kluwer.)

Het sociaal-constructivisme is een stroming binnen de organisatiekunde die de nadruk legt op de betekenissen die mensen aan situaties toekennen. Deze betekenissen ontstaan in interactie tussen mensen en worden in deze interactie in stand gehouden (Coun). Binnen het sociaal-constructivisme bestaat DE werkelijkheid niet. Werkelijkheid is het product van handelen van mensen. In hun handelen geven zij betekenis aan gebeurtenissen om hen heen; zij verklaren de wereld om hen heen en noemen dat de werkelijkheid. Of, om het meer in lijn met de filosofie te verwoorden: werkelijkheid is een sociaal construct dat door mensen zelf gecreëerd en in stand gehouden wordt.

Ook organisaties zijn sociale constructen, producten van het handelen van mensen. En alles binnen dat sociale construct, van structuur tot procedures, van cultuur tot gebouwen, heeft alleen maar invloed op het gedrag van mensen via de betekenis die zij daaraan toekennen.

Als we dit denken doortrekken dan zijn ook al onze ideeën over organisaties sociale constructen. Al die brillen die we gebruiken om te begrijpen wat organisaties zijn en hoe ze functioneren, hebben we zelf bedacht; ze werken alleen maar als we de betekenis die we er aan hechten zinvol achten. Dat maakt dit denken zo complex. Op grond waarvan mag je een diagnose stellen? Wat maakt het sociaal construct van een organisatieadviseur belangrijker dan de sociale constructen van degenen die onderdeel zijn van de organisatie? En hoe ga je daarmee om?

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de betekenis van het sociaal constructivisme voor de adviseur/diagnosticus. De bril waarmee je op zoek kunt naar andermans brillen, die helpt begrijpen waarom het gaat zoals het gaat. Maar ook een bril die een specifieke invalshoek van het verschijnsel organisatie naar voren haalt: betekenisgeving. Een bril met twee lagen dus; enerzijds helpt het je brillen van anderen zoeken, anderzijds biedt het een heel specifieke beeld van wat een organisatie is.

Betekenisgeving: de elementen

Het sociaal-constructivisme is het makkelijkst toegankelijk te maken door te kijken naar datgene waar volgens deze stroming de kern zit: de betekenisgeving van mensen. Betekenisgeving kent drie aspecten: een cognitief aspect, een handelingsaspect, en een interactieaspect.

Cognitie

Karl Weick, sociaal psycholoog, heeft betekenisgeving in zijn werk uitgebreid beschreven. Hij stelt, als sociaal-constructivistisch denker, dat ieder mens in zijn handelen constant betekenis

geeft aan de gebeurtenissen om hem heen. Hij noemt dat sensemaking en stelt dat dit in drie fasen verloopt:

- *Enactment*¹ is het proces waarbij gebeurtenissen in de omgeving gesignaleerd worden. Wat gesignaleerd wordt, is afhankelijk van de eigen subjectieve waarneming en de eigen acties in de richting van de omgeving. Het betreft de selectie van de 'ruwe data' die in de volgende stappen begrijpelijk gemaakt moet worden.
- *Selectie* is het proces waarbij de geselecteerde, maar nog steeds ambigue, informatie die is opgenomen in de enactmentfase, verklaard wordt door er een begrijpelijke structuur in aan te brengen. Eerdere ervaringen zijn sterk bepalend voor de uitkomsten van deze fase. Maar ook eigen acties op basis van de in de enactmentfase geselecteerde gebeurtenis, en de reactie van de omgeving hierop, helpen informatie minder ambigue te krijgen.
- *Retentie* betreft de opslag van de geselecteerde en geïnterpreteerde informatie. De tijdens de retentiefase opgeslagen informatie, is van invloed op zowel de wijze waarop men de omgeving benadert (enactment) als de wijze waarop men uit de omgeving geselecteerde informatie voor zichzelf verklaart (selectie).

Het resultaat van dit enactment-selectie-retentieproces is een actief gecreëerd beeld van de omgeving. In de sociale psychologie worden deze beelden ook wel constructen, schema's, frames of scripts genoemd (Haberlandt). Senge spreekt van mentale modellen (1992). Een retentie omvat zowel kennis van objecten als van gebeurtenissen, alsmede de relaties daartussen. Retenties kunnen variëren in abstractie, kunnen elkaar omvatten of uitsluiten en zijn flexibel, maar ook richtinggevend voor nieuwe observaties. Kortom, het zijn nogal gevarieerde beelden. Hoe je ze ook noemt, ze hebben gezamenlijk dat ze (een deel van) de werkelijkheid representeren.

Tot nu toe is het betekenisgevingsproces beschreven in drie, opeenvolgende fasen. Het proces is volgens Weick complexer. De fasen spelen zich niet geïsoleerd, elkaar keurig opvolgend, in hoofden van mensen af. In de praktijk vinden deze fasen gelijktijdig plaats, betreft het meerdere gebeurtenissen tegelijkertijd en zijn er meerdere mensen bij betrokken.

Handelen

Betekenisgeving komt tot stand in interactie. Handelen is noodzakelijk voor betekenisgeving, op twee manieren: het eigen handelen roept een reactie op van de buitenwereld. Als deze reactie niet strookt met de informatie die we in de retentiefase hebben opgeslagen, dan geven we betekenis aan deze afwijkende reactie. Als mijn partner op mijn vraag 'hoe was het op het werk' altijd uitgebreid verslag uitbrengt, en hij doet dat deze keer niet, dan ga ik onderzoeken wat er aan de hand is. Tot nu toe was zijn reactie op mijn handelen (de vraag) altijd passend binnen het patroon zoals ik het gewend was, nu wijkt het ervan af. Alleen door te handelen, kan ik betekenis geven aan de afwijking van het patroon dat ik gewend ben. Een andere mogelijkheid is dat we een gebeurtenis zien die we niet begrijpen. Door te handelen verkennen we wat de betekenis is van de gebeurtenis. Als mijn partner altijd uit zichzelf over zijn werkdag begint en hij doet dat nu niet, is er ook zonder mijn handelen een afwijking op te merken in mijn omgeving. Door te handelen (een vraag te stellen) kan ik er achter komen, waarom zijn gedrag afwijkend is. In beide gevallen is handelen nauw verbonden met betekenisgeving.

¹ Weick gebruikt het woord 'enactment' op twee manieren. Soms gebruikt hij het om het actief signaleren van informatie in de omgeving aan te duiden, soms gebruikt hij het in een ruimere betekenis en staat het voor het hele enactment-selectie-retentie-proces. In dit hoofdstuk kies ik ervoor om het woord 'enactment' te gebruiken in de beperkte betekenis. Voor het hele proces gebruik ik het woord 'sensemaking'.

Interactie en onderhandeling: het sociale aspect

Betekenisgeving kent ook een sociaal aspect: dit betreft de werkelijkheid als intersubjectief gegeven en als constructieproces. Handelen doen we niet alleen, maar met elkaar. Hierbij creëren we, in interactie met elkaar een (gedeeltelijk) gedeelde werkelijkheid. Dat is waarom we allemaal verschillende werkelijkheden hebben, maar er zoveel overlap bestaat tussen die werkelijkheden. We hebben over een belangrijk deel van de omgeving om ons heen een gezamenlijk beeld, maar met andere accenten.

Watzlawick (1990) wijst erop dat we aan twee zaken betekenis geven: objecten en relaties. Objecten zijn redelijk constant en hun karakteristieken kunnen onderzocht worden. Verschillen in betekenis die worden toegekend aan objecten zijn via een objectieve analyse goed te verminderen. De ambiguïteit is makkelijk kleiner te maken. Over de betekenis ervan is dan ook vrij veel overeenstemming: een stoel is een stoel en blijft een stoel. Voor relaties geldt dat niet: relaties tussen mensen zijn niet objectief en zijn ook niet eenduidig te duiden in karakteristieken. De betekenis die aan een relatie wordt toegekend, is altijd intersubjectief. Zo'n intersubjectieve werkelijkheid die in onderhandeling tot stand gekomen is, is meer aan verandering onderhevig dan de meer 'objectieve' elementen uit de werkelijkheid.

Relaties gaan over onze positie ten opzichte van elkaar. In betekenisgeving gaan we in 'onderhandeling' over de betrekkingen die wij hebben ten opzichte van elkaar. In interactie onderhandelen we niet alleen over de wereld om ons heen, maar ook over hoe wij ons ten opzichte van elkaar verhouden. Welke rollen accepteren we van elkaar, danwel dichten we elkaar toe, welke ruimte geven we de ander om daar vanaf te wijken, wie van ons heeft de meeste ruimte om zijn betekenis van een situatie overeind te houden (Watzlawick, 1974). Geen enkele retentie van een specifieke situatie los is van 'betrekkingsregels' die betrokkenen in die interactie tevens hebben vastgesteld.

In een conflict bijvoorbeeld zijn de verschillende 'partijen' het grotendeels eens over feitelijke zaken (vergaderingen, data en plaats van gebeurtenissen, nota's en dergelijke). De verschillen betreffen meestal de interpretatie van de intenties van anderen in het geheel en dat heeft te maken met de relaties tussen mensen, de interactie tussen mensen en de betrekkingen die men tussen mensen veronderstelt.

Het bouwen en onderhouden van organisaties

Organiseren: betekenisgeving in organisaties

Hoe verklaar je vanuit deze elementen van betekenisgeving een organisatie? Weick stelt dat wat wij in de meeste organisatietheorieën 'organisatie' noemen, een kristallisatie is van een proces dat hij 'organiseren' noemt. Organiseren bestaat uit alle betekenisgevingsprocessen tussen mensen. Het zijn de interacties waarin met elkaar betekenis wordt gegeven aan objecten en gebeurtenissen, of waarin die betekenis in stand wordt gehouden of veranderd wordt. Volgens Weick is het niet 'de organisatie' die bestudeerd moet worden om te begrijpen waarom de dingen gaan zoals ze gaan, maar 'organiseren'. Onderzoek naar 'organiseren' leidt je naar de (verschillende) betekenissen die er in een organisatie gehanteerd worden, en daarmee naar de (organisatiespecifieke) verklaring voor waarom de dingen gaan zoals ze gaan.

Over de objecten binnen een organisatie zal een redelijk eenduidig beeld ontstaan. Over de betekenis van de objecten in processen en over de relaties zullen verschillen zichtbaar zijn. En de interactie tussen de betekenissen en de betrekkingen van mensen zal mensen de mogelijkheid geven om een situatie anders te beoordelen.

Een voorbeeld: een informatiseringsadviesbureau heeft een aantal jaren geleden een instrument, ODE, ontwikkeld. Men wilde graag de effectiviteit van het instrument onderzoeken. De vraag die gesteld werd, was: onderzoek de effectiviteit van ODE als kennismanagementinstrument. Tijdens het onderzoek bleek dat over het object ODE weinig betekenisverschillen bleken te bestaan. De specificaties van wat het kon, hoe het er uit zag en dergelijke, kwamen behoorlijk overeen. Echter, de opvattingen over het doel en de inzetmogelijkheden van het instrument verschilden. Er was slechts één iemand die het zag als kennismanagementinstrument. Anderen gaven aan het instrument vooral te gebruiken als middel om te communiceren met de klant, vonden dat het een opleidingsfunctie had, of benadrukten de documentatiefunctie ervan. Dit verschil in betekenisgeving was tot het onderzoek onduidelijk. Men ging ervan uit dat ODE voor iedereen hetzelfde was (wat qua object ook zo was). De verschillende individuele retenties bleken verschillende betekenissen voor gebruik met zich mee te brengen. Opvallend was dat de rol die men had binnen het bedrijf en de achtergrond die men meenam in zijn huidige functie, tevens bepaalde hoe men het instrument zag (voor de opleider was het een opleidingsinstrument, voor de implementeerde van systemen een implementatieinstrument, etcetera).

Cultuur: gezamenlijkheid in organiseren

Al organiserend kennen we gezamenlijk betekenis toe aan onze omgeving en die betekenissen sturen ons gedrag. Enerzijds worden met 'organiseren' dus betekenissen gevormd of bevestigd, anderzijds vormt zich in deze processen de groep. Een belangrijk deel van datgene wat in interactie betekenis krijgt, zijn de regels over 'organiseren': wie zijn wij en hoe doen wij de dingen hier; de cultuur van de organisatie. En die cultuur op haar beurt werkt weer als een gezamenlijke retentie die richtinggevend is voor welke betekenissen men in een organisatie prefereert boven andere.

Weick noemt 'collective mind' als een gezamenlijk resultaat van betekenisgeving. Hij omschrijft het als: 'a pattern of heedful interrelations of actions in a social system. Actors in the system construct their actions (contributions), understanding that the system consists of connected actions by themselves and others (representation), and interrelate their actions within the system (subordination)'. Er is het besef dat eigen acties een onlosmakelijk en ondergeschikt onderdeel zijn van een netwerk van acties. Naarmate dit gedeelde besef minder aanwezig is, hebben individuen een minder goed beeld van elkaar en ieders bijdrage aan het geheel en is de aandacht vooral gericht op de lokale situatie in plaats van op het geheel. Dit maakt dat er minder begrip is van gebeurtenissen in relatie tot het totaal, dat fouten minder snel te herstellen zijn en dat er meer mogelijkheden ontstaan om kleine fouten te laten escaleren tot grote effecten.

Van Ginneken geeft in zijn boek *Breinbevingen* (1999) vanuit de dynamische systeemtheorie aan hoe door middel van interactie en betekenisgeving, een dergelijke gezamenlijkheid bij de vorming van collectieve bewegingen ontstaat:

- De eerste fase, is de fase van beweging en convergentie. Het moment dat mensen met elkaar in contact komen en op elkaar afstemmen. Met elkaar wordt een identiteit gecreëerd. Hierbij trekt de beweging enerzijds mensen aan die zich ermee identificeren, anderzijds vormt de beweging met elkaar het imago dat het wil hebben en de gedragspatronen die het wil onderschrijven.
- De tweede fase, is de fase van fluctuatie en synchronisatie: als er eenmaal een groep ontstaan is, dan vindt binnen die groep aanpassing aan elkaar plaats. Mensen reageren op elkaars uitdrukkingen, handelwijzen, en patronen van organiseren. In interactie ontstaan normen en waarden, gedragspatronen, rollen en betrektingsregels.
- De derde fase, is de fase van ritme en resonantie: mensen zijn aan elkaar gewend en versterken elkaar in hun gedrag. Bewust of onbewust anticipeert men op elkaars

gevoelens, gedachten en gedragingen en met het gedrag dat daaruit voortkomt, bevestigt men de cultuur van de groep.

- De vierde fase: synergie en boosting, is de fase waarin men elkaar 'meesleept' en zodanig versterkt dat sprake is van sterke synergie.

Hoewel dit een beschrijving is voor het ontstaan van collectieve bewegingen, zijn deze fasen ook in groepsvorming binnen organisaties te herkennen.

Beperkingen

Kijken naar organisaties vanuit het sociaal-constructivisme is nog redelijk eenvoudig als het alleen zou gaan om bovenstaande mechanismen. Echter, mensen zijn beperkt in hun verwerkingscapaciteit, en niet in staat om betekenisgevingsprocessen volledig volmaakt uit te voeren. Een complicerende factor die kan leiden tot 'organiseerproblemen'. Problemen waarin je als organisatieadviseur gevraagd wordt te diagnosticeren wat er aan de hand is. Kennis van de beperkingen is dus even wezenlijk als kennis van betekenisgevingsprocessen zelf.

Cognitieve aspecten

De cognitieve processen worden belemmerd door het feit dat mensen 'bounded rational' zijn. We zijn niet geneigd om gebeurtenissen om ons heen te vergelijken met *alle* mogelijke verklaringen die er bestaan. We vergelijken gebeurtenissen met onze ervaringen, kijken of dat klopt, en maken het eventueel passend aan wat onze ervaringen en retenties zijn. Op die manier maakt elke retentie de wereld voor ons begrijpelijker en leefbaarder, en dat is prettig. We hoeven niet steeds alles ter discussie te stellen, maar kunnen uitgaan van een basis die we in de loop van ons leven hebben opgeslagen (onze retenties). Vaak is dat terecht (een stoel blijft een stoel), maar vaak ook niet. Het beperkt immers ook de informatie die we in de enactmentfase opvangen en in betekenisgeving kunnen verwerken. We zien informatie feitelijk niet meer, omdat onze retenties die informatie weghouden.

Watzlawick (1990) geeft aan dat onze zintuigen in staat zijn om 10.000 prikkels per seconde te verwerken. Dat is ongeveer gelijk aan de complexiteit van onze interne en externe omgeving. Echter, zo stelt hij, het is voor de hersenen onmogelijk om al die input te verwerken, dus hebben we een filter nodig. Een filter dat belangrijke informatie doorlaat, en minder belangrijke niet verwerkt: onze retenties, onze zelfgecreëerde werkelijkheden. Zij zijn het filter waarlangs informatie verwerkt wordt, zijn richtinggevend voor wat we opnemen. We zien die werkelijkheid als we die willen zien, zelfs als er informatie is die hier niet mee klopt. Mensen hebben jarenlang vanuit het werkelijkheidsbeeld dat de zon om de aarde draaide, alle verschijnselen in de sterren verklaard. Binnen dat beeld werden verklaringen gevonden voor afwijkende informatie. Men vond het bijvoorbeeld heel logisch dat planeten een boog beschreven, maar af en toe retrograde liepen, een klein bochtje terug maakten. Toen Copernicus zijn theorie ontvouwde dat de aarde om de zon draaide, werd hij niet geloofd, al kon met zijn theorie dergelijke 'vreemde' verschijnselen aan de sterrenhemel veel beter verklaard worden. Wat niet tot onze werkelijkheid behoort is er niet.

Oshry (1996) onderscheidt vier soorten blindheid die optreden bij mensen als gevolg van de manier waarop wij (beperkt) informatie verwerken in betekenisgeving:

- Spatial blindness: mensen hebben de neiging om hun deel van de situatie te zien en niet het grotere geheel, of het gezichtspunt van een ander. In een conflict worden dezelfde 'feiten' door de verschillende partijen gebruikt om hun gelijk te halen. Het feit is hetzelfde, maar het idee dat je er vanuit een andere positie of een andere historie anders naar kunt kijken, zien we vaak niet.

- Temporal blindness: mensen hebben de neiging om de situatie in het heden te bekijken en te weinig rekening te houden met de historie. Historie is sterk bepalend voor de cultuur van de organisatie, en de reactiepatronen daarbinnen. Volgens Oshry kijken we voor naar het 'nu' en zoeken we te weinig verklaringen in de historische wortels van een organisatie (of mens).
- Relational blindness: mensen hebben de neiging om individuen als 'losstaande' wezens te bekijken en te weinig rekening te houden met de rollen die men in een specifieke situatie krijgt toebedeeld en de interactie die een rol speelt in de ruimte die mensen krijgen. Hoeveel managers en medewerkers hebben al niet het stempel 'slecht functionerend' gekregen, waarmee ze als persoon gebrandmerkt waren, terwijl we bij tweede lezing ook een deel van de blaam bij de situatie waarbinnen iemand zijn functie moest vervullen kunnen leggen?
- Process blindness: mensen hebben de neiging om 'dingen' te zien en minder te kijken naar de 'processen'. 'Dingen' zijn kristallisaties van de processen, maar het zijn de processen die je kunnen helpen om te begrijpen wat er gebeurt. Wij mensen hebben de neiging om naar constanten te zoeken, zaken die eenduidig zijn en blijven. 'Dingen' zijn dat meer dan 'processen'. De laatste verliezen we dus sneller uit het oog.

Handelingsaspecten

In ons handelen geven we betekenis aan 'nieuwe' situaties, maar proberen we ook bevestiging te vinden voor onze retenties. We zien wat we willen zien, maar omdat we er ook naar handelen, leidt dit tot lastige fenomenen als self fulfilling prophecies of het Tomas-theorema (situations defined as real, are real in their consequences). Als iemand ervan overtuigd is dat zijn leidinggevende hem wil ontslaan, omdat hij in een functioneringsgesprek kritiek gehad heeft, ziet in al het handelen van zijn leidinggevende daar een bevestiging in ('zie je wel, hij controleert mijn werk, hij is vast dossier aan het opbouwen'), en gaat in zijn handelen daarop anticiperen ('ik maak mijn werk minder inzichtelijk'; 'ik zorg dat mijn baas niet weet dat er iets fout gegaan is'), met als gevolg dat de ander bevestiging vindt voor de kritiek die hij gespuid heeft, zijn medewerker nog steviger bekritiseert. Als deze spiraal doorgaat, zal uiteindelijk, inderdaad, ontslag van de medewerker volgen.

Sociale aspecten

In interactie wordt betekenis toegekend aan situaties, hierdoor ontstaat een gezamenlijke werkelijkheid, en ontstaat groepsvorming: de groep deelt een werkelijkheid. Tegelijkertijd is die groepsvorming de beperking als het gaat om hernieuwde betekenisgeving: er zal een druk bestaan vanuit de groep om de bestaande werkelijkheid in stand te laten.

Ook een groep zoekt bevestiging voor de eigen werkelijkheid. Bevestiging betekent handhaving van de cultuur en normen en waarden die betekenis hebben voor de groep. Maar ook voor groepen betekent bevestiging zoeken het negeren van signalen die de eigen werkelijkheid zouden kunnen veranderen. In extreme mate is dat het geval bij groepen waar het verschijnsel 'groupthink' (Janis) speelt. Groupthink betreft de druk vanuit de groep om binnen de werkelijkheid van de groep te blijven.

Observeren van organisaties vanuit het sociaal-constructivisme

Als een 'eigen bril' als organisatieadviseur alleen maar een volgende werkelijkheid toevoegt, als DE werkelijkheid niet bestaat, en als organiseren, het creëren van werkelijkheden met elkaar, het kernproces in een organisatie is, hoe kun je dan onderzoeken waarom de dingen gaan zoals ze gaan? Deze vraag kent twee subvragen: een organisatie-specifieke vraag en een organisatiekundige vraag. De organisatie-specifieke vraag is de vraag naar individuele en gezamenlijke retenties en de interactie daartussen in een *specifieke* organisatie. De organisatiekundige vraag betreft een de diagnose van 'organiseren' zelf: kunnen we iets

zeggen over organiseerprocessen en hoe die zouden moeten verlopen in de organisatie? In de praktijk zijn deze twee subvragen in hoge mate verstrengd. In dit hoofdstuk worden ze apart behandeld, omdat het om verschillende diagnosevormen gaat.

Het organisatiespecifieke aspect: de werkelijkheden van mensen

Vanuit het sociaal constructivisme heeft het weinig toegevoegde waarde om je eigen werkelijkheid naast die van anderen te zetten. Dit is goed merkbaar als gevraagd wordt een conflict te diagnosticeren. Als de adviseur zijn eigen visie op wat er aan de hand is uit de doeken doet, zijn er altijd mensen die het herkennen (wiens werkelijkheid sterke overlap vertoont met die van de adviseur) en mensen die aangeven dat hij het toch echt helemaal mis heeft (wiens werkelijkheid een andere is dan die van de adviseur). Natuurlijk heeft een dergelijke diagnose effect. Immers de betekenisgeving van de adviseur heeft een grote impact, omdat de retenties die men heeft van een adviseur (komt van buiten, kost veel geld kost, vreemde ogen dwingen) vaak in zijn voordeel werken. Bovendien heeft de adviseur op betrekkningsniveau meestal veel ruimte om een stempel op de werkelijkheid te drukken. Hij komt van buiten en kan het zich dus veroorloven om buiten de 'organiseerregels om' te handelen, en bovendien is hij meestal gelieerd aan de meest machtige organisatiepartijen. Zijn verhaal klinkt dus harder, en krijgt meer ruimte om door te klinken dan dat van een gemiddeld organisatielid. En natuurlijk zijn adviseurs geen domme mensen. Zij hebben er voor gestudeerd, en weten dus heel vaak hoe je problemen kunt oplossen. Hun verhaal is ook om het verhaal waardevol genoeg om naar te luisteren.

Als het je er echter om te doen is, het organiseerproces van het conflict in kaart te brengen en mensen zicht te geven op waarom het niet verandert, is de werkelijkheid van de adviseur alleen maar een nieuwe werkelijkheid naast een aantal anderen die al stevig hebben zijn verankerd in de organiseerpatronen. In een conflict dat al een tijd onoplosbaar lijkt, waar al een aantal interventies hebben plaatsgevonden, maar waar oud gedrag steeds terugkeert bijvoorbeeld. In dat geval hebben nieuwe betekenissen geen invloed meer op het gedrag van de organisatieleden. Dat gedrag is te sterk verankerd in de eigen retenties, en men heeft om voor ieder moverende redenen, geen reden om dat te veranderen. Zoeken naar de verschillende betekenissen van de situatie en hoe die op elkaar in werken, kan dan een blijvender effect hebben. Immers, het zijn betekenissen die van invloed zijn op het gedrag van mensen. Het veranderen van retenties van betekenissen, kan dan leiden tot gedragsveranderingen. Het gaat niet om de kristallisatie (de organisatie) te beschrijven, maar de dynamiek eronder, het organiseren. En het gaat er om, verschillende werkelijkheden van mensen zichtbaar te maken.

Er zijn een aantal methoden waarmee de verschillende werkelijkheden en hun interactie in kaart kunnen worden gebracht.

Verhalen en historie

De makkelijkste manier om werkelijkheden van mensen zichtbaar te maken, is het 'halen van verhalen'. In hun verhaal over wat er aan de hand is, schetsen mensen hun werkelijkheid, met de causaliteiten en verbanden die zij zien. Een antropologische studie van een conflict, situatie of organisatie, biedt een beeld van de historie, de ontwikkeling, de verhalen en de verschillende werkelijkheden die een rol spelen in het geheel. Al deze verhalen zijn afzonderlijke kristallisaties van de werkelijkheid en samen geven ze de dynamiek weer.

De houding van de adviseur is hierbij van belang. Om verschillende werkelijkheden in kaart te kunnen brengen, is het nodig om in het begin zelf zo min mogelijk invloed uit te oefenen in het verklaren van de verhalen en het selecteren van informatie daaruit. Pas als de informatie compleet is, is de rol van de adviseur om het dynamische geheel zichtbaar te maken. Dat doe je niet door er een theoretisch organisatiekundig kader omheen te leggen, maar om

binnen het verhaal zin te geven aan het grotere geheel. De verklaring zit IN het verhaal, en niet in een (theoretisch) kader erbuiten. De kunst is de verschillende werkelijkheden te clusteren naar één grotere werkelijkheid, waarin gezamenlijkheid en diversiteit zit. Een verhaal waarin de kristallisaties die mensen je verteld hebben zichtbaar zijn, maar de dynamiek ook een plaats heeft gekregen.

Causale kaarten

Een gedetailleerdere manier om de dynamiek van een situatie zichtbaar te krijgen, zijn causale kaarten. Causale kaarten beschrijven een situatie door de verschillende aspecten ervan op te nemen en de relatie tussen die aspecten weer te geven (zie figuur .. in casus op bladzijde ..). Met een causale kaart kan meer in detail de dynamiek tussen factoren die in een specifieke situatie een rol spelen, worden benoemd. Maar tevens kan er met de kaarten een analyse plaatsvinden van waar de knelpunten zitten en hoe deze kunnen worden opgelost.

De factoren in een causale kaart en de relaties ertussen kunnen cirkels vormen. Dit zijn causale cirkels: ze geven inzicht in hoe verschillende factoren circulair causaal met elkaar samenhangen. Sommige van deze cirkels zijn vicieuze cirkels: de verbanden tussen factoren zorgen ervoor dat het proces zichzelf versterkt. Er zijn echter ook causale cirkels die een zelfregulerend effect hebben: een toename in één van de factoren, leidt weliswaar tot een verandering bij andere factoren, maar aan het einde van de cirkel wordt het effect weer geneutraliseerd (Weick, 1979). Met behulp van een causale kaart kan dus ook in beeld worden gebracht op welke factoren het probleem vastloopt. Zowel voor diagnose als voor interventies kunnen causale kaarten daarom een belangrijke ondersteuning zijn.

Causale kaarten zijn voor mensen vaak te groot om te overzien. Mensen stemmen sensemaking af op de eigen lokale omgeving. De effecten van eigen acties strekken zich echter uit over de grotere organisatie-omgeving door middel van de hierboven beschreven causale relaties. Zonder dat mensen het zich bewust zijn, kunnen zij door eigen acties, effecten veroorzaken in een heel ander deel van de organisatie. Maar het kan ook zo zijn dat genomen maatregelen geheel andere resultaten opleveren dan men op grond van de eigen acties verwachtte, vanwege die effecten. Een causale kaart kan inzicht geven in het grotere geheel van samenhang en interactie.

Vennix heeft in zijn boek 'Group model building' (1996) beschreven wat de mogelijkheden voor het gebruik van causale kaarten zijn en op welke wijze ze samengesteld kunnen worden. Volgens Vennix werkt deze methode het best bij complexe problemen, waarbij sprake is van verschillende gezichtspunten binnen een team. Vennix onderscheidt kwalitatieve en kwantitatieve modellen. De kwalitatieve modellen zijn vooral beschrijvend, de kwantitatieve modellen bevatten ook rekenregels waarmee scenario's bijvoorbeeld trends en scenario's kunnen worden getest.

Vanuit het sociaal-constructivisme zijn deze kaarten met name nuttig om mentale modellen van mensen in een groter geheel onder te brengen en de dynamiek die dan ontstaat zichtbaar te maken. Ook een dergelijke kaart beschrijft niet DE werkelijkheid, maar geeft een overzicht van beelden die leven en de wijze waarop ze interacteren. Het is daarmee met name een middel om betrokkenen te helpen hun eigen beeld van de werkelijkheid 'op te rekken' en begrip te krijgen voor de grotere dynamiek binnen de organisatie.

Mensen zelf

De basis voor het inzien van verschillende werkelijkheden, ligt bij mensen zelf. Mensen bewust maken van betekenisgevingsprocessen, de beperkingen die we daarin hebben en de wijze waarop we deze beperkingen kunnen doorbreken, is een belangrijke interventie om met mensen in de organisatie verschillende werkelijkheden te verkennen en een plaats te

geven. Het gaat er om mensen inzicht te geven in de kern van betekenisgevingsprocessen en met hen te onderzoeken welke betekenissen er binnen de organisatie van de specifieke situatie zijn. Doel hierbij is om mensen bewust te maken van hun eigen 'blindheden', doorzicht te geven op de grotere hoeveelheid werkelijkheden dan alleen die van hen, en vaardigheden aan te leren die hen helpen gebruik te maken van die verschillende werkelijkheden, in plaats van ze vanuit hun eigen retentie te bestrijden.

Dit deel van diagnosticeren is het deel waarbij de bril van het sociaal constructivisme vooral gebruikt wordt om brillen van anderen te zoeken. Hierbij is het belangrijk dat je jezelf ziet als onderdeel van het systeem en bewust geen inhoudelijke of expertmatige concepten toevoegt. Je stapt in het systeem en bent de katalysator die noodzakelijk is om het verhaal vanuit een breder perspectief te vertellen. Eén die sporen achterlaat, maar bij voorkeur zo min mogelijk. Je gebruikt je eigen retenties vooral om betekenis te geven aan de verhalen IN het systeem. Je gebruikt geen theorieën en concepten over organisaties om een diagnose te stellen, je diagnose betreft het verhaal van de organisatie zelf.

Ook als je op zoek gaat naar andermans retenties en hoe deze interacteren, geef je uiteindelijk alleen maar een nieuwe werkelijkheid vorm. Er is echter een belangrijk verschil. Deze werkelijkheid staat niet naast andere werkelijkheden, maar probeert verschillende werkelijkheden te verbinden. En met deze werkelijkheid heb je niet de behoefte om expertmatig een oordeel aan te reiken. Je voegt doelbewust zelf zo min mogelijk toe. Helemaal kan dat niet, omdat je je eigen retenties altijd meeneemt en gebruikt, waar je ook gaat. Het streven is echter om deze zo min mogelijk een rol te laten spelen, en daar waar ze een rol spelen, aan te geven dat dat het geval is.

Het is lastig om jezelf en je eigen retenties zoveel mogelijk weg te houden. Er zijn wel hulpmiddelen die je daarbij kunnen helpen.

- Door zoveel mogelijk iedereen in een systeem te betrekken, voorkom je dat je maar een stuk van de werkelijkheid in beeld brengt. Het best werkt een dergelijke diagnose dus als iedereen uit het systeem betrokken is.
- Mensen onderhandelen over betekenissen met behulp van taal. Door zoveel mogelijk met letterlijke woorden en taal te werken, blijft de betekenis van de ander.

Dit diagnosticeren kan alleen in de vorm van n=1-onderzoek; onderzoek binnen één organisatie. Generalisatie over organisaties heen is niet mogelijk. Iedere specifieke situatie is uniek in haar betekenisgeving. Er kan alleen iets gezegd worden over het systeem dat onderzocht is. Resultaten kunnen niet vergeleken worden met resultaten van andere organisaties en generalisatie is niet mogelijk.

Een voorbeeld van hoe organisatiespecifieke diagnose vanuit het sociaal-constructivisme eruit kan zien, is uitgewerkt in de volgende casus.

CASUS (zie blok aan einde hoofdstuk)

Het organisatiekundige aspect: hoe organiseerprocessen in de organisatie werken

Het sociaal-constructivistisch denken kan ook als 'normatieve bril' gebruikt worden, als een leidraad voor hoe organisaties ingericht moeten worden om betekenisgeving effectief te laten verlopen. Vanuit dit aspect kijk je als adviseur vanuit een specifieke opvatting naar organiseren en geeft een oordeel over de effectiviteit ervan. Dit deel van diagnosticeren is het deel waarbij het sociaal-constructivisme wel degelijk een inhoudelijke bril is, die een bepaald facet van een organisatie 'onderzoekt', namelijk organiseren. Door op deze manier te kijken, ontstaat er een expertmatig oordeel over het organiseren in een organisatie. De normatieve opvatting onder het sociaal-constructivisme zou je als volgt kunnen verwoorden.

Organiseren, ofwel betekenisgeving, is van levensbelang voor organisaties. Om zich aan te kunnen passen aan veranderingen in de omgeving, is het belangrijk dat organisaties signalen uit die omgeving opvangen en er wat mee doen. Dit is de kern van organiseren. Het maakt de organisatie gevoelig voor veranderingen in de omgeving en de organisatie kan dus makkelijker afstemmen op en aanpassen aan de (veranderende) eisen ervan. Als organiseren op een gezonde manier verloopt, is er in de organisatie ruimte voor nieuwe betekenissen, of meerdere betekenissen naast elkaar, zijn retenties niet dwingend, en reageren mensen in de organisatie niet defensief op veranderingen, maar gaan zij er actief mee aan de slag. Als organiseren echter gesloten verloopt, dan wordt de werkelijkheid bepaald door bestaande retenties (zowel individueel als groep (cultuur!)), worden signalen uit de omgeving gemist, en is de organisatie feitelijk gesloten voor informatie uit de buitenwereld.

Het is belangrijk dat een organisatie zo is ingericht dat betekenisgeving ruimte krijgt en dat de organisatie cultuurkenmerken heeft die het toekennen van nieuwe betekenissen eerder stimuleert dan afremt. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat het nadrukkelijk om een balans tussen vernieuwing en behoud gaat. Een te grote mate van vernieuwing, leidt tot zoveel onbekendheid, dat betekenisgeving ook vast kan lopen. Weick noemt dit een 'cosmology episode'. Tijdens een cosmology episode raken mensen het gevoel kwijt dat zij zich in een rationele, ordelijke en begrijpelijke omgeving bevinden. Het helpt niet langer bij het verminderen van ambiguïteit en onzekerheid. Mensen worden in hun onzekerheid teruggeworpen op zichzelf en gaan handelen als individu en niet langer als onderdeel van een groter, op elkaar afgestemd geheel.

Weick somt een aantal aspecten op die van belang zijn om organiseren als proces levend te houden:

- Voor het *cognitieve aspect* van betekenisgeving is het belangrijk dat:
 - mensen zich bewust zijn van betekenisgevingsprocessen en hun beperkingen
 - zij om kunnen gaan met ambiguïteit en onzekerheid
 - zij om kunnen gaan met verschillende werkelijkheden
- Voor het *handelingsaspect* is het belangrijk dat:
 - Mensen in staat zijn in dialoog met elkaar te zoeken naar bredere werkelijkheden dan die van henzelf
 - zij variëteit en diversiteit kunnen incorporeren
 - zij flexibel kunnen reageren op veranderingen
- Voor het *sociale aspect* is het belangrijk dat:
 - organisatie ruimte geeft voor direct contact en interactie, ook met de buitenwereld, aan zo veel mogelijk medewerkers
 - er sprake is van respect en vertrouwen naar elkaar
 - er ruimte is voor is voor experiment en fouten

Volgens Weick (1979) is ook binnen de organisatiestructuur te borgen dat er voldoende ruimte is voor sensemaking op die plaatsen waar dat nodig is, terwijl er voldoende sprake is van losse verbanden op die plaatsen waar afhankelijkheid van elkaar een te grote kwetsbaarheid zou opleveren. Hij zoekt dit in loose en tight couplings (losse en stevige verbanden) tussen organisatieonderdelen. Er is sprake van loose couplings als twee organisatieonderdelen weinig variabelen gemeen hebben, en ook zonder elkaar kunnen bestaan. Twee business units binnen een organisatie kunnen daar een voorbeeld van zijn. Er is sprake van tight coupling als de twee organisatieonderdelen veel variabelen gemeen hebben en in grote mate afhankelijk van elkaar zijn. Een structuur met veel loose couplings zorgt ervoor dat de verschillende onderdelen hun betekenisgeving los van elkaar kunnen doen, daarmee minder afhankelijk zijn van organiseerprocessen, met bijbehorende werkelijkheden, van andere onderdelen. Dit heeft als voordeel dat de verschillende onderdelen los van elkaar, in interactie met de omgeving, kunnen voortbestaan. Voor

gezamenlijkheid in betekenisgeving zijn echter tight couplings noodzakelijk. Voor gezonde 'organiseerprocessen' is het van belang dat daar waar gezamenlijke betekenisgeving belangrijk is, sprake is van (ruimte voor) tight couplings. Daar waar gezamenlijke betekenisgeving minder belangrijk is dan bijvoorbeeld de interactie met de buitenwereld, moet er ruimte zijn voor loose couplings. In de praktijk vind je loose couplings tussen bijvoorbeeld business units of afdelingen en tight couplings daarbinnen.

De rol van de adviseur

Het organisatiespecifieke en het organisatiekundige aspect zijn in dit hoofdstuk onderscheiden, maar ze zijn niet te scheiden. Als adviseur neem je beide mee als je gaat kijken naar organisaties en dat kan ingewikkeld zijn. Immers, het ene aspect vraagt van je dat je zo 'expertloos' mogelijk kijkt, het andere vraagt een 'expertblik'. Het ene aspect vraagt het open blijven staan voor signalen en alternatieve betekenissen, het andere aspect vraagt je om te focussen en betekenis te hechten aan een specifieke situatie. Als adviseur moet je hier balans in zien te vinden. Het is legitiem, op grond van je kennis over organiseerprocessen, om een expertmatig oordeel uit te spreken over een organisatie. Anderzijds kun je geen oordeel uitspreken over de betekenissen die mensen hebben toegekend; daar blijf je een nieuwsgierig observator die teruggeeft wat hij ziet.

Kwaliteiten van de adviseur

Als adviseur maak je, bekeken vanuit het sociaal-constructivisme, op het moment dat er contact met jou wordt opgenomen, deel uit het van systeem waarbinnen betekenisgeving in interactie plaatsvindt. Als je gebruik wilt maken van die sociaal-constructivistische bril moet je hier bewust van zijn en dit in je handelen meenemen. Het vraagt enerzijds van je, dat je je eigen retenties kent en ter discussie durft te stellen. Je moet wendbaar zijn in het aanpassen van beelden en gevoelig zijn voor kleine signalen en deze niet meteen onderbrengen in één van je bestaande retenties (of zoals ik een adviseur ooit hoorde zeggen: 'na twee gesprekken weet ik wat er aan de hand is, de rest van de gesprekken heeft meer psychologisch-emotionele waarde voor mijn cliënt').

Tevens vraagt deze bril van je dat je in staat bent om te zien wanneer je het verhaal van anderen vertelt, en waar je eigen inbreng, eigen keuzen, en eigen ordening hebt aangebracht. Ordening aanbrengen doe je toch, dat zit in je als mens, maar wordt ook van je gevraagd als adviseur. Belangrijk is om te weten wanneer je het een en wanneer je het ander doet.

Tot slot, misschien wel het allerbelangrijkste, deze bril vraagt oeverloze nieuwsgierigheid. Elk verhaal is anders, zoek de verschillen, probeer ze niet binnen je eigen kader te verklaren, maar geef ze een plaats in het grotere, dynamische geheel. Adviseurs moeten in staat zijn IN het verhaal verklaringen te vinden. Dat vraagt van hen inlevingsvermogen, een brede (maatschappelijke) belangstelling en mensenkennis.

Plaats ten opzichte van andere diagnose- en interventiemodellen

Is-denken, wils-denken en doel-denken

Plaatsen we het sociaal-constructivisme binnen de door Otto in hoofdstuk .. aangereikte theorie, dan kan gesteld worden dat dit denken met name geschikt is voor het in kaart brengen van 'waarom de dingen gaan zoals ze gaan' (is-denken). Tevens kan het zicht geven op een eventuele spanning tussen is-, wils- en doeldenken in de betekenisgeving van mensen (zie figuur ..). Deze manier van kijken richt zich het minst op het doel-denken binnen organisaties.

In uitwerking betekent dat, dat vanuit het sociaal-constructivisme met name zicht ontstaat op het besturingspatroon van een organisatie en de interactie en dynamiek tussen probleem en context. De interventies die voortkomen uit deze manier van kijken, kunnen met name geschaard worden onder de leerstrategie van Bennis, Benne en Chin, en zijn gericht op het vergroten van het probleemoplossend vermogen van de organisatie.

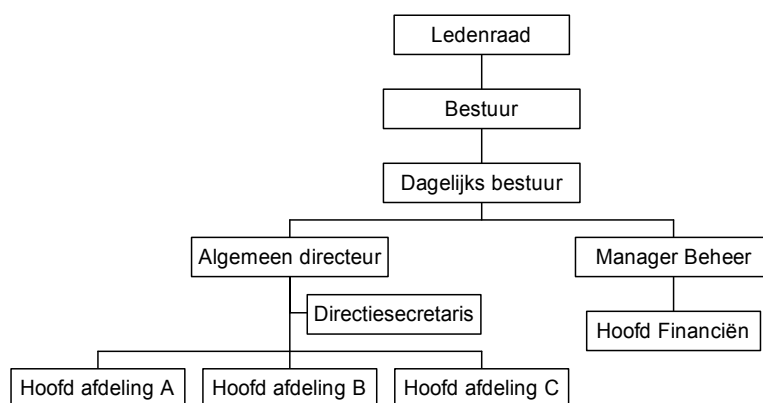
Qua interventiediepte zijn interventies vanuit het sociaal-constructivistisch gericht op complexe problemen waarvan de actoren het gevoel hebben dat ze er geen sturing meer op hebben.

MEELIFTEN OP VERSCHILLENDE WERKELIJKHEDEN; een complexe omgeving het hoofd bieden

De organisatie

Organisatie X is een belangenvereniging voor professionals. De organisatie kent een verenigingsstructuur met een ledenraad, een bestuur, een dagelijks bestuur en een werkorganisatie. De werkorganisatie bestaat uit de algemeen directeur, de manager Beheer, en verschillende inhoudelijke en ondersteunende afdelingen. De algemeen directeur vervult met name de belangenbehartigende rol, de manager Beheer beheert de werkorganisatie. Naast de medewerkers uit de werkorganisatie, wordt een deel van het werk gedaan door leden. Medewerkers en leden werken hierbij samen.

Binnen de organisatie is een beheeroverleg, bestaande uit manager Beheer, hoofden van de inhoudelijke en ondersteunende afdelingen en de directiesecretaris. Daarnaast is er een managementteam dat bestaat uit de directeur met de hoofden van de inhoudelijke afdelingen en de directiesecretaris.



Situatie

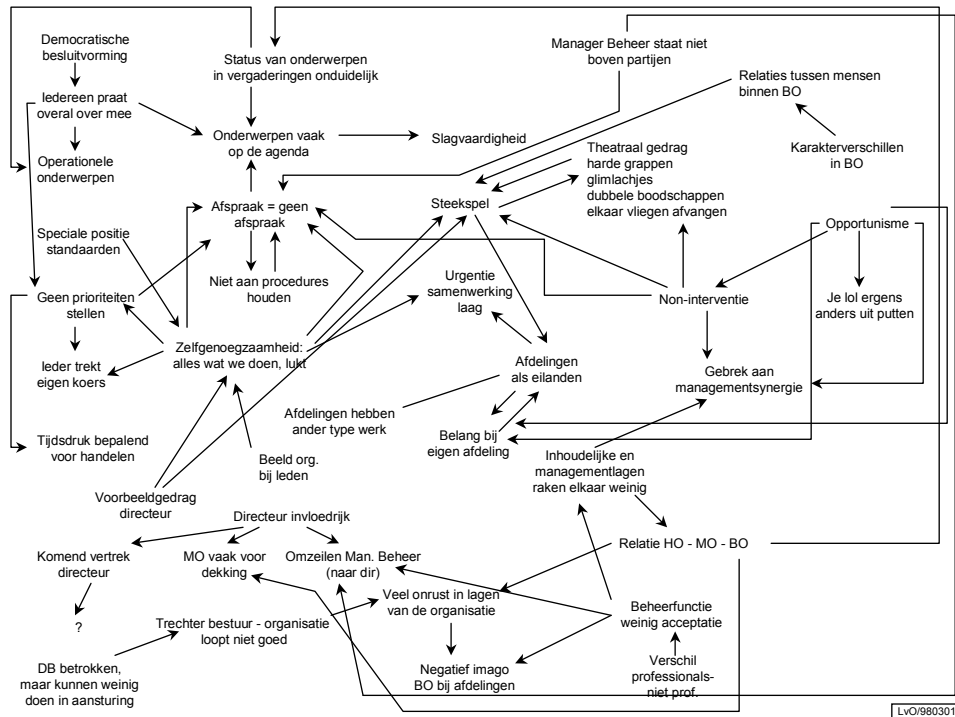
De samenwerking in het beheeroverleg loopt niet goed. Men komt niet nader tot elkaar en het lukt niet om gezamenlijk te komen tot eenduidige besturing van de organisatie. Men weet niet waar het door komt en heeft al op verschillende manieren geprobeerd om het overleg te structureren en de samenwerking te verbeteren.

De diagnose

Vanuit een sociaal-constructivistische visie probeer je de dynamiek en interactie rondom een vraag of een probleem in kaart te brengen, zoals die door betrokkenen wordt waargenomen. Je maakt als het ware een plaatje van hoe de dingen gaan binnen die specifieke situatie. Daarbij is het de taak van de adviseur om zo min mogelijk van de eigen expertmatige kennis in te brengen, en zich met name te richten op betekenissen van betrokkenen en niet op eigen betekenisgeving.

Met alle leden van het beheeroverleg zijn gesprekken gevoerd. In elk gesprek is maar één vraag aan de orde geweest: 'Wat is er aan de hand?'. Deze vraag is gesteld om ieders beeld van de werkelijkheid rondom het probleem naar voren te halen. Elk interview biedt als het ware een andere schijnwerper op de problematiek. Tussen de verhalen zit veel overlap, maar er is ook sprake van verschillen. Van elk interview is zo letterlijk mogelijk verslag bijgehouden. Uit deze teksten zijn de factoren geselecteerd die volgens betrokkenen een rol speelden bij het probleem. Daarnaast zijn de relaties die men zelf aanbracht tussen de

verschillende factoren uit de interviews gedestilleerd. Beide (factoren en relaties) zijn in een causale kaart ondergebracht.



De kaart omvat zowel de factoren die gezamenlijk werden benoemd, als de factoren die door één of enkele deelnemers genoemd werden; overeenkomsten en verschillen in werkelijkheidsbeleving werden zo in één beeld gevangen.

In tekst is het gezamenlijke werkelijkheidsbeeld als volgt te omschrijven.

Binnen de organisatie is sprake van verschillende betekenissen over wat de organisatie is en welke rol je daar zelf binnen hebt. Deze betekenissen zijn gekoppeld aan verschillende onderdelen van de organisatie:

- werkorganisatie: we werken voor de leden, maar wij weten inhoudelijk wat er zou moeten gebeuren. Leden zijn toch vooral lastig
- manager Beheer: we moeten een effectievere organisatie, we moeten bezuinigen dus we moeten prioriteiten stellen
- directeur en managementteam: belangenbehartiging is het belangrijkste. De mening van de ledenraad heeft prioriteit. Als zij ad hoc iets willen, moet je dat ad hoc organiseren
- bestuur en dagelijks bestuur: we zijn een vereniging waarbinnen de leden bepalend zijn. Bestuur en dagelijks bestuur hebben dit gedelegeerd gekregen
- leden: leden zijn bepalend voor wat er gebeurt.

Afhankelijk van wat je wilt bereiken, haak je aan bij de ene of de andere werkelijkheid. Als je iets gedaan wilt krijgen, en het lukt niet in het beheeroverleg, dan ga je naar de directeur, naar het managementteam (directeur, manager beheer en twee hoofden van afdelingen), het dagelijks bestuur of naar de ledenraad.

In een organisatie waarin zoveel partijen richting kunnen bepalen, vallen de leden van het beheeroverleg terug op hun eigen doelstellingen en proberen die te realiseren. Hiervoor hebben ze elkaar noch het beheeroverleg nodig. Men haakt aan bij die partijen die hen in het behalen van de eigen doelstellingen kunnen ondersteunen. Er zijn geen structurele, stabiele

coalities; het is onderwerpsafhankelijk en ad hoc. Echter, het beheeroverleg heeft hierin geen functie.

In het beheeroverleg leidt dit tot moeizame discussies waarin geen gezamenlijkheid gevonden wordt. Iedereen opereert op basis van zijn/haar eigen agenda. Ieder heeft daarin een eigen stijl. Sommigen trekken zich terug, anderen gaan vechten, weer iemand anders wordt ongrijpbaar en onvoorspelbaar in gedrag. Binnen het overleg wordt ook verschillend gereageerd: emoties, afstand, harde grappen, afwezigheid. Men kent deze gedragspatronen van elkaar, men kent niet de achterliggende beweegredenen. De non-interventiecultuur maakt dat dit blijft bestaan. Maar bovendien ontstaat geen gezamenlijkheid van beleid.

De interventie

Na de interviews en het ontwikkelen van de kaart is een bijeenkomst belegd met de leden van het beheeroverleg. Doel van deze bijeenkomst was om inzicht te verschaffen in de verschillende beelden van de werkelijkheid, en de interactie en dynamieken die van daaruit binnen het beheeroverleg, maar ook erbuiten ontstonden. Hiertoe is in de bijeenkomst de kaart gepresenteerd. De kaart bevat de betekenissen die deelnemers geven aan de situatie. De adviseursblik is hier zo min mogelijk in opgenomen.

Aan de hand van de kaart is men in gesprek gegaan over de eigen mentale modellen van de werkelijkheid en het handelingspatroon dat daar voor ieder uit voortkwam. De adviseurs waren in dit gesprek met name procesbegeleider en bewaakten een aantal spelregels die ervoor moesten zorgen dat werd gesproken met respect voor andersmans werkelijkheid.

Resultaat van de bijeenkomst was dat:

- er inzicht ontstond in de complexiteit van de dynamiek, de verschillende partijen en de verschillende betekenissen binnen de organisatie
- er inzicht ontstond in het feit dat men elkaar niet nodig heeft, omdat men commitment organiseert bij verschillende partijen, afhankelijk van hoe het uitkomt
- er duidelijk werd dat er onduidelijkheid was over wat men wil met het beheeroverleg
- er inzicht ontstond in het feit dat men wel elkaars reactiepatroon kent, maar niet de achterliggende betekenissen. De betekenissen kwamen vaak wel overeen, maar het handelingspatroon dat men er aan verbond was verschillend
- er inzicht ontstond in dat verschillende handelingspatronen gebaseerd waren op verschillende overlevingstrategieën binnen de organisatie
- er duidelijk werd dat er onduidelijkheid was over de mate waarin men elkaar daarin vrijheid toestaat.

Literatuur

- Ginneken, J. (1999). *Breinbevingen*, Amsterdam, Uitgeverij Boom.
- Haberlandt, K. (1994). *Cognitive psychology*. Boston : Allyn and Bacon.
- Oshry, B. (1996). *Seeing systems, unlocking the mysteries of organizational life*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline; de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Management.
- Vennix, J.A.M. (1998). *Group model building; facilitating team learning using system dynamics*. New York: Wiley and Sons.
- Watzlawick, P, (1974), *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten/Diegem: Bohn, Stafleu Van Lochem.
- Watzlawick, P. (1990). *Munchhausen's pigtail, or psychotherapy & 'reality'. Essays and lectures*. New York: W.W. Norton & Company.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2nd edition. New York: McGraw-Hill Inc..
- Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25:4, 305-317.
- Weick, K.E. (1993). Collective mind in organizations: Heedfull interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, No 38, 357-381.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: SAGE Publications.