

VERANDEREN

Henk Bolk
Erik Manschot
Frans-Bauke van der Meer
Ton Roodink
Geert Vissers

Inleiding

Complex, dynamisch, multi-cultureel, gefragmenteerd. Dat zijn enkele van de etiketten die veelvuldig op onze samenleving worden geplakt. Ook organisaties worden steeds meer gezien als netwerken van groepen met verschillende waarde-oriëntaties, die niet vanuit een punt te sturen zijn. Bestuurders en managers zien zich geconfronteerd met veranderende contexten waarop zij maar beperkt greep hebben, maar waarin zij niettemin beogen te sturen. Sturen is onverbrekkelijk met veranderen verbonden. Sturingspogingen reageren op verandering en beogen verander, ook al is dat geformuleerd als het afwenden van ongewenste verandering.

Het management van verandering gaat, in de beleving van de veranderaars, doorgaans niet over rozen. We noemen twee aspecten van de frustraties die daarbij optreden. Het ene is de perceptie dat beoogde verandering niet, of slechts beperkt, of pas heel geleidelijk optreedt. De andere is de waarneming dat er niet bedoelde veranderingen optreden. Nogal eens worden beide verschijnselen verklaard uit onbegrip of onwil van de actoren die hun gedrag (of denken) zouden moeten veranderen. En dat 'onbegrip' en die 'onwil' worden vervolgens vaak geformuleerd in termen van een algemene, in individuen gelokaliseerde *weerstand tegen verandering*. Dit verschijnt dan als een soort natuurlijk verschijnsel, of een soort ziekte die mensen (behalve bestuurders en managers??) nu eenmaal hebben, een RetoC-virus (Resistance to Change), dat werkt ongeacht de aard en de aanpak van een veranderingsproces. Ook in bedrijfskundige en bestuurskundige literatuur verschijnt dit syndroom frequent. Het merkwaardige is dat deze diagnose tot stand komt in een context die juist als heel dynamisch, dus veranderend, werd ervaren, en waar ook nieuwe veranderingen (zij het soms onbedoelde - althans vanuit de veranderaars gezien) tot stand komen. In deze bijdrage willen we hier een mede door Henk van Dongen geïnspireerde visie tegenoverstellen.

Vanuit ons, constructivistische, perspectief is verandering een proces van sociale constructie. Maar wat is 'verandering'? Het beeld van verandering is evenzeer een sociale constructie. En we hebben alleen toegang tot beelden. Hoe komen beelden tot stand? Hoe veranderen ze? Hoe kunnen we denken over verandering? Wat betekent het dat er doorgaans verschillende beelden bestaan. Een ingrijpende reorganisatie die bij sommigen het beeld veroorzaakt dat er 'werkelijk niets veranderd' is. En hoe kunnen we denken over en vormgeven aan veranderingsstrategieën? Vragen omtrent verandering die ons, de schrijvers van deze pagina's, al lang intrigeren, al is ook daar verandering in opgetreden...

Wij hebben met elkaar gemeen dat we gewerkt hebben met en geleerd hebben van de methodiek van sociale simulatie, naast en in wisselwerking met ervaringen in de 'echte wereld' of de 'grote simulatie'. We gebruiken die ervaring om onze visies op verandering en multipliciteit, gevat in een aantal stellingen, te verduidelijken. Behalve in onze achtergrond is het argument daarvoor gelegen in karakteristieken van de methode die haar bij uitstek geschikt maken voor (anders) kijken naar en experimenteren met beelden en geconstrueerde werkelijkheden.

Sociale simulatie

Sociale simulatie is een methode waarbij op kunstmatige wijze condities worden gecreëerd die lijken op de omstandigheden in een 'real life'-situatie waarin men is geïnteresseerd. Onder deze nagebootste condities zijn deelnemers gedurende een bepaalde periode met elkaar in interactie. In een sociale simulatie van een organisatie bezetten zij de verschillende functies in die organisatie, voeren zij taken uit, participeren zij in besluitvorming en voeren zij eventuele organisatieveranderingen door.

Wezenlijke kenmerken van sociale simulatie zijn:

- + Er is een gegeven beginsituatie, waarin de structuur van de organisatie, de verschillende functies, besluitvormingsprocedures, het primaire proces en de geschiedenis van de organisatie is vastgelegd.
- + Deelnemers krijgen - meestal volgens toeval - een positie in de beginsituatie toegewezen (d.w.z. een in de beginsituatie gedefinieerde functie), maar krijgen geen rolvoorschriften. Zij kunnen dus vanuit de beginsituatie proberen veranderingen te realiseren die zij zelf zinvol of wenselijk achten, of bepaalde aanpakken op hun uitwerking toetsen.
- + Er is een beperkt aantal randcondities (regels) die beogen het realiteitsgehalte van de simulatie te vergroten. Zo zijn er communicatieregels die fysieke communicatiebelemmeringen representeren, maar niet voorschrijven wie met wie en waarover moet communiceren.
- + De complexiteit van de simulatie is zodanig dat er verschillende sociale groepen ontstaan die structureel verschillende posities innemen en deels daaraan gekoppeld verschillende percepties, interpretaties en beoordelingscriteria hebben m.b.t. tot wat er gaande is - zoals dat ook in 'real life'-situaties het geval is. Daaraan gekoppeld ontstaan verschillen in doelstellingen die men nastreeft, in wat men als probleem ziet, wat als een positief resultaat, enzovoort.

In sociale simulaties ontstaan, als in 'real life'-settings, interactiepatronen en veranderingen in een verbluffend kort tijdsbestek en - ondanks de ogenschijnlijke eenvoud van de setting - een opmerkelijke diversiteit aan beelden en ervaringen.

In drie stappen proberen op grond van *onze* ervaringen zoiets als 'management van verandering' te vangen. Die stappen zijn:

- * waarnemen
- * werkelijkheidsconstructie
- * strategieconstructie

Waarnemen

We beginnen met beelden. Beelden die mensen als 'waar' nemen.

Stelling 1: Wat je ziet is een perspectief, maar het perspectief zie je niet.

Anders gezegd: een beeld weerspiegelt een manier van kijken (en misschien nog wel meer¹), maar het is verpakt in termen van wat je ziet en niet van hoe je kijkt. Dit beeld van kijken is verwant aan het voorgrond-achtergrond-probleem, maar met nuanceringsen.

Voorgrond-achtergrond-probleem

Je kunt niet een tekening maken waarin je tegelijkertijd een jonge vrouw en een oude vrouw ziet: je moet steeds kiezen wat je tot voorgrond neemt en wat je tot achtergrond verklaart; dat is in zekere zin een keuze. Je kunt dus wel leren bewust te wisselen van voorgrond en achtergrond-figuur, maar

¹ Het is voor de gedachtegang in deze bijdrage niet van belang of er een objectieve werkelijkheid 'out there' bestaat. Zij kan dus rustig worden verondersteld, inclusief haar mogelijke impact op 'waarnemingen'.

achtergrond is per definitie niet onderzoekbaar. Pas door de achtergrond tot voorgrond te maken is nader onderzoek mogelijk.

De ets 'Metamorphose' van Escher biedt een methodische aanpak om je van een dominante 'manier van kijken' los te maken: Het systematisch weggummen van 'echte' onderscheidingen (bijvoorbeeld 'gemeten' structuur, of bij Escher ogen en veren van vogels), biedt de mogelijkheid om het oorspronkelijke voorgrondfiguur tot achtergrondfiguur te verklaren. Achtergrond kan daarmee naar voren gehaald worden en met daarbij passende en te ontwikkelen instrumentarium nader onderscheiden (bijvoorbeeld processen 'meten', of bij Escher ogen en vinnen tekenen in vissen)

De stelling impliceert echter niet dat je niet naar perspectieven kunt kijken. Je kunt naar de oude vrouw kijken, je kunt zelfs de oude vrouw tekenen, en je er bewust van zijn dat het ook een jong meisje is, omdat je dat weet van anderen, uit vroegere ervaring, of omdat je het zo wil maken (wat niet altijd lukt, maar soms wel, in je eigen evaluatie). Misschien kun je het jonge meisje even niet zien, maar je voelt dat ze er is. De claim van de stelling is nu dat je op het moment dat je enigermate voor- en achtergrond kunt combineren/integreren/onderzoeken, een nieuw perspectief hanteert, wat je weer niet ziet. Het gaat opnieuw om wat je ziet en niet om hoe je kijkt.

Een ander verwant probleem is het interpunctieprobleem. Het is onvermijdelijk om in een waarnemings-, denk-, of handelingsproces 'ergens' te beginnen. Waar je begint bepaalt niet alles, maar stuurt wel wat er verder gebeurt. De volgorde van vragen (wie? wat? hoe? of bijv. hoe? wat? wie?) en de volgorde van blikrichting (van binnen naar buiten, van buiten naar binnen, of nog iets anders) bepaalt (voorlopig) wat je ziet. Waarnemen, denken en handelen is in die zin pad-afhankelijk. Die padafhankelijkheid van wat je ziet is niet zichtbaar, maar wel zichtbaar te maken; vervolgens zie je iets anders. Soms kun je weer even terug, maar nooit helemaal.

simulatievoorbeeld

In de wijze waarop simulatiedeelnemers de gesimuleerde organisatie beleven, staat vaak het eigen werk centraal. Dat is de voorgrond, of het startpunt, vanwaaruit ontwikkelingen worden geïnterpreteerd en beoordeeld. Een vraag van een andere afdeling om informatie wordt als verstoring ervaren, omdat de gevraagde informatie niet direct betekenis heeft in het kader van het *eigen* werk en omdat men geen zicht heeft op de achtergrond waar de vraag uit voortkomt. Omgekeerd kan men soms met irritatie zitten wachten op informatie van anderen, die om vergelijkbare redenen niet komt. In een evaluatiesessie is de structurering van de betreffende waarnemings-, interpretatie- en handelingsprocessen zeer goed zichtbaar te maken, omdat alle betrokkenen hun verhaal kunnen vertellen, omdat men inmiddels enige distantie tot de gesimuleerde situatie heeft, en omdat een evaluator helpt om mechanismes die gespeeld hebben te reconstrueren: we leren samen onze perspectieven en interpunctiepraktijken te zien door nieuwe perspectieven en interpuncties te ontwikkelen en toe te passen, nog even zonder ze te zien. En vaak vallen deelnemers tijdens zo'n sessie weer min of meer terug in het perspectief dat ze tijdens de simulatie ontwikkelden. Maar met een gevoel van onbehagen: ik heb net dat jonge meisje gezien, dus hier klopt iets niet.

Stelling 2: waarnemingen zijn sociale constructies. Dat maakt ze waardevol en discutabel.

De gedachte dat waarnemingen kunnen worden gediskwalificeerd *omdat* ze sociaal geconstrueerd zijn, hoort in een wereld waarin waarnemingen niet sociaal geconstrueerd zijn. Waarnemingen zijn waardevol omdat ze sociaal verankerd zijn en omdat ze in interactie ter discussie kunnen komen en geherdefinieerd kunnen worden. Ten onrechte wordt constructivisme soms vereenzelvigd met radicaal relativisme.

relativisme?

I once put the following question to a social scientist colleague: "Suppose there is a tribe which believes that the moon is an old calabash just tossed above the treetops. Are you saying that this tribe's belief is just as true as our scientific belief that the moon is a large Earth satellite about a quarter of a million miles away?" His reply was that truth is a social construct and therefore the tribe's view of the moon is just as true as ours. That there is something deeply silly about this sort of thing soon appears when you ask practical questions ... When you take a 747 to an international convention of sociologists or literary critics, the reason you will arrive in one piece is that a lot of western-trained scientists and engineers got their sums right. If it gives you satisfaction to say that the theory of aerodynamics is a social construct that is your privilege, but why do you entrust your air-travel plans to a Boeing rather than to a magic carpet? As I have put it before, show me a cultural relativist at 30,000 feet and I will show you a hypocrite. (Dawkins, 1994:17)

Dawkins stelt de werkelijkheidsdefinitie van de stam die de maan voor een kalabas houdt ter discussie. Hij veronderstelt impliciet dat het een (bij)geloof is dat de stamleden elkaar aanpraten en door hun daarop gebaseerde handelen in stand houden. Het werkelijkheidsbeeld is, met andere woorden, sociaal geconstrueerd. Hij laat vervolgens zien dat anderen anders tegen de wereld aankijken en daar zulke dwingende argumenten voor hebben dat ze niet (meer) uit de voeten kunnen met de werkelijkheidsdefinitie van de bedoelde stam. Dat is precies het soort van transformatie dat hierboven over leerprocessen in een simulatie-evaluatie werd beschreven. Maar waarom zou dat het geloof in de 747 en zijn ingenieurs minder sociaal geconstrueerd maken? En waarom zou je je handelen niet op een sociale constructie kunnen baseren? Het kan alleen heel aardig zijn (soms ook niet) om zicht te krijgen op hoe je kijkt, wat je impliciet veronderstelt, enz. Dat maakt sociale verandering en wetenschappelijke ontwikkeling mogelijk.

het verhaal van de 'olifant'

[moet nog even goed opgezocht worden. Staat het in Een kwestie van verschil?]

De olifant is ook een sociale constructie. Het is niet aantoonbaar de enige interpretatie van de gerapporteerde waarnemingen. Waarom zouden de waarnemingen op dezelfde entiteit betrekking moeten hebben? Waarom is het perspectief van een niet-blinde (iemand die anders waarneemt) beter of meer-omvattend? Het is anders, en dat kan nuttig zijn. Het kan anderen helpen zicht te krijgen op de eigen manier van waarnemen, het kan aanleiding geven tot herinterpretaties of koppeling van waarnemingen. Het kan, kortom, leiden tot verandering en leren. Maar het idee dat de olifant de werkelijkheid is ...

Een evaluator bij een simulatie dient, in onze visie, dan ook vooral die functie te vervullen: helpen om te kijken naar je eigen gedrag, naar je eigen manier van kijken. Het inbrengen van waarnemingen door de evaluator kan daarbij evenzeer van nut zijn als die van de deelnemers. De evaluator zal dan ook de perspectieven van de deelnemers niet (willen) diskwalificeren, maar ze wel zichtbaar (willen) maken - en daarmee ook zijn eigen perspectief.

Constructie van werkelijkheden

Waarnemingen liggen ten grondslag aan de constructie van werkelijkheden. Geconstrueerde werkelijkheden sturen de waarneming. Zij constitueren de interpunctie.

Stelling 3: doorgaande interactie produceert patronen; die patronen noemen we repertoires; die patronen kunnen op verschillende niveaus worden gelokaliseerd en voor de actoren als in meerdere of mindere mate 'out there' worden ervaren. Het begrip repertoire kan zodoende met vele andere begrippen/woorden worden geassocieerd.

cieerd, zoals bijvoorbeeld in de navolgende tabel.

REPERTOIRE	individu	groep	organisatie	samenleving
cultuur	opvattingen	subcultuur, sfeer	missie, imago huisstijl	etniciteit, nationalisme, hypes
instituten	habitus, identiteit	posities, stijl	markt(positie)	democratie; onderscheid publiek-privaat
natuur/technologie	wereldbeelden, reflexen	(omgangs)codes	productiewijze, ICT	infrastructuur

simulatie-voorbeeld

Het is opmerkelijk hoe snel in simulaties doorgaans bepaald interactiepatronen ontstaan en een hoge mate van vanzelfsprekendheid en zelfs onveranderbaarheid krijgen in de beleving van de deelnemers. Dit kan niet eenvoudig aan de individuele of groeps-repertoires worden toegeschreven, omdat deelnemers doorgaans volgens toeval over de posities in de beginsituatie van de simulatie worden verdeeld. De individuele repertoire's die ontstaan zijn in hoge mate aan posities gekoppeld² (Van der Meer, 1983; Bolk, 1989; Vissers, 1994). Enactment van rollen/functionies in de simulatie lijkt vaak op gespannen voet te staan met beelden en opvattingen die deelnemers tevoren hadden. Simulatie-directeuren waren tot hun eigen verbazing autoritair, verklaarde voorstanders van zelfbeheer hielpen die in de simulatie om zeep en aanhangers van de stadsprovincie putten zich in de simulatie uit om diezelfde stadsprovincie te ondermijnen.

In 'werkelijkheid' zijn de invullingen in bovenstaande tabel op allerlei wijzen met elkaar verweven. In de simulatie worden ze ten dele van elkaar gescheiden. Daardoor laten de simulaties zo scherp de kracht patroonvormende mechanismes in interactie zien. Door het vanzelfsprekende en ten dele ook 'out there'-karakter dat deze patronen krijgen, worden doorgaande interactieprocessen vervolgens gestuurd. Doorgaande interactie 'bevestigt' dan die patronen in zekere, vaak hoge, mate.

simulatie-voorbeeld

De patronen die in verschillende simulaties vanuit dezelfde startsituatie ontstaan, vertonen overeenkomsten, maar ook duidelijke verschillen. Niettemin komt het veelvuldig voor dat een eenmaal gestabiliseerd patroon door de deelnemers als vrijwel onveranderbaar wordt ervaren, zelfs als blijkt dat men er massaal ontevreden over is en zelfs als de simulatiebegeleider oproept tot het bedenken van en experimenteren met alternatieven. Als er niettemin verandering optreedt, bijvoorbeeld door de introductie van een geautomatiseerd informatiesysteem, dan blijkt dat in allerlei andere 'cellen' in een schema als bovenstaand effecten te hebben. Beide observaties weerspiegelen het hechtheid en hardheid van ontstane patronen.

Stelling 4: actoren (individuen, groepen, organisaties, landen) zijn altijd in meerdere interactiepatronen betrokken. Zij zijn dus altijd in meerdere repertoire's in zekere mate geïncludeerd, maar vallen er nooit mee samen.

² Zij hangen ook samen met (groeps)cultuur in de zin dat zij dominante betekenis-kaders in de groep of in de bredere maatschappelijke cultuur weerspiegelen, maar juist niet de relatie- en interactie patronen die buiten de simulatie bestaan.

simulatie-voorbeelden

In simulaties ontstaan, zoals gezegd, in korte tijd interactiepatronen en repertoires. Toch zijn vooraf bestaande repertoires niet weg. Ambtelijke stijlen, manieren van conflicthantering, opvattingen over organisaties en over verandering worden in een simulatie feilloos gereproduceerd, ook al zijn allerlei rechtvaardigingen daarvoor in de simulatie-context evident afwezig. In die zin zijn simulaties een spiegel voor de cultuur van de deelnemersgroep. Tijdens vergaderingen of onderhandelingen in de simulatie is ook te 'zien' dat verschillende actoren verschillende achterbanen hebben en als ze terugkomen bij hun achterban is te 'zien' dat ze niet (meer) helemaal bij die achterban horen.

Stelling 5: de wijze waarop actoren in interactie participeren is hun repertoire; daardoor wordt dat repertoire in interactie gereproduceerd, maar tevens veranderd omdat zich per definitie nieuwe dubbelzinnigheid voordoet.

RetoC

De diagnose van falen in veranderingsprocessen in termen van 'weerstand tegen verandering' weerspiegelt een manier van denken en handelen. Elementen daarvan kunnen de volgende noties zijn:

- de geplande verandering is rationeel;
- implementaties is het lineair uitwerken en bekendmaken van de veranderingen;
- niet totstandkomen van de beoogde verandering kan alleen voortkomen uit irrationeel verzet dat uit het RetoC-syndroom voortkomt;
- bij lichte gevallen van RetoC kan voorlichting en training helpen;
- bij zware gevallen moeten er mensen vervangen worden.

In simulaties hebben we gezien hoe hard zo'n wereldbeeld kan zijn. Zelfs in deze 'gespeelde setting' waarin deelnemers expliciet worden uitgenodigd om te experimenteren en om te overleggen met anderen over hoe de organisatie beter kan, treffen we vaak deelnemers aan die zeggen: 'Ik heb gedaan wat ik kon, maar ja, die anderen die reageren gewoon niet', of: 'ze willen gewoon niet'. 'Wat heb je dan precies gedaan?' 'Een brief gestuurd, en nog een, en nog een. En er is één keer een brief teruggekomen, maar daar stond niets in; ze willen gewoon niets'. 'Heb je daar een verklaring voor?' 'Ik weet het niet. Gebrek aan interesse, denk ik, of weerstand tegen verandering'. 'Kun je daar achter komen?' 'Eh, ...?' Dat is toch duidelijk!.

Hoe dominant en zelfversterkend dit soort interpretatieschema's ook zijn, toch gebeuren er voor de deelnemers regelmatig dingen die in dat licht dubbelzinnig zijn. 'Plotseling' wordt er wel gereageerd, of blijkt een probleem via een omweg opgelost. Of er ontstaat, door een in het oog springend incident, meer zicht op de werkelijkheid van andere actoren, waar je vervolgens niet meer (helemaal) om heen kunt: je eigen werkelijkheid wordt gereconstrueerd - en van de weeromstuit die van anderen wellicht ook.

Stelling 6: Verandering is genesis of verandering van repertoires.

Of een aanbieding, gedaan vanuit een (aantal gekoppelde) repertoire(s), tot verandering leidt, hangt af van de betekenisgeving. Het ingewikkelde is dat elke verandering in een multiële context plaatsvindt:

- * interpreterende/reagerende actoren zijn multipel geïncorporeerd; elk repertoire kan helpen koppelingen uit te vinden;
- * niet alleen de directe betekenisgeving aan/reactie op een vakbondsstrategie of een evaluatie door de Algemene Rekenkamer is van belang, maar ook de indirecte, dat wil zeggen de verwerking van aanbiedingen van andere actoren die (al of niet zichtbaar) voortkomen uit dier (multiële) reacties op de betreffende strategie/evaluatie;
- * een concrete verandering kan aan multiële veranderingsprocessen gekoppeld zijn.

Bovendien moet bedacht worden dat veranderingen sociale constructies zijn, en dus principieel

niet via een 'algoritme' uit ex ante bestaande patronen kan worden afgeleid. Beslissend is waar met een zekere robustheid *koppelingen* tussen (sets van)aanbiedingen en bestaande repertoires tot stand komen. Naast begrip koppeling moet het begrip *verankering* worden geïntroduceerd, niet zozeer als vergrotende of overtreffende trap van koppeling [hoewel het ook die functie kan vervullen], maar juist als pendant of zelfs tegendeel ervan. Repertoires en repertoire-elementen die sterk verankerd zijn, zijn relatief goed 'beschermd' tegen nieuwe koppelingen. Verankering is altijd **sociaal en cognitief**. Repertoire-elementen zitten enerzijds vast in of aan redeneringen, legitimaties, definities (die ook zelf repertoire-elementen zijn en als zowel cognitief als sociaal kunnen worden beschouwd) en anderzijds in of aan sociale context, sympathieën en antipathien, loyaliteiten, afhankelijkheden (die ook zelf repertoire-elementen zijn en als zowel sociaal als cognitief kunnen worden beschouwd).

Verankering kan bestaan in

- * multipele inclusie en eerder ontstane koppelingen tussen repertoires (bijv. m.b.t. de aftrekbaarheid van hypotheekrente); daardoor maken nieuwe inputs (beperking van die aftrekbaarheid) weinig kans
- * technologie (letterlijke verdinglijking van manieren van denken en doen)
- * beeldvorming over repertoires van anderen ('De Nederlandse bevolking accepteert geen (Nederlandse) doden bij vredesoperaties').

Stelling 7: de relatie tussen orde en verandering is paradoxaal

orde en verandering

Twee simulatie-ervaringen geven een op het eerste gezicht tegenstrijdig beeld van het belang van 'structuur' als determinant van denken en doen.

1. 'Structuur' wordt door deelnemers in hoge mate als 'out there' ervaren (en niet zelden als door de simulatieleiding opgelegd beschouwd) en (derhalve) als belemmerend voor verandering. Ook de gereproduceerde cultuur heeft een soortgelijke werking.
2. Niettemin komt er regelmatig een snelle verandering tot stand, bijv. omdat er om interne (ongeduld en verwachtingen bij deelnemers) of externe (aan de simulatieleiding of buitenwereld toegeschreven eisen) redenen een 'sense of urgency' creëren. Ook het verwachte einde van de simulatie speelt daarbij veelal een rol [vgl. de impact van deadlines].

Kennelijk is 'orde' geen beveiliging tegen verandering. Ook 'situaties' zijn niet gekenmerkt door een bepaalde mate van 'weerstand tegen verandering'. Het is afhankelijk van hoe in doorgaande interactie bestaande verankeringen worden losgemaakt of geherdefinieerd, en/of nieuwe koppelingen ontstaan.

Strategieconstructie

Stelling 8: Sturen van verandering is de kunst van spiegelen, waarnemingen ter discussie stellen en koppelen van aanbiedingen/repertoires

Er zijn veelal 'plekken' (primair sociaal of primair cognitief gedefinieerd, maar altijd een combinatie van beide) te identificeren waarin een positieve of juist negatieve koppeling tussen aanbiedingen/repertoires waarschijnlijk is, althans als men voldoende 'zicht' heeft op de dominante repertoires. Daarnaast kunnen wellicht actoren worden opgespoord die een met relatief grote waarschijnlijkheid 'auteur' van koppelingen kunnen worden, omdat zij relevante repertoires kennen zonder er te hoog of te laag in geïncorporeerd te zijn. Op deze plekken en bij

deze koppelaars kan iets gezegd (verondersteld en getoetst) worden over mate en richting van verandering aan de voorkant van het proces. De consequenties aan de achterkant kunnen, denken we, alleen geleidelijk en stapsgewijs in beeld komen.

Simuleren en veranderen

Simulaties bieden vele mogelijkheden om veranderingsprocessen op individu- en groepsniveau te begeleiden:

- simulaties brengen voor de deelnemers nieuwe ervaringen en perspectieven met zich mee (bijvoorbeeld omdat de context anders is, omdat zij andere posities innemen, omdat ze anders (blijken te) denken en handelen, of omdat zij het proces van ontstaan van patronen in kort bestek en relatief zichtbaar meemaken);
- in evaluaties kunnen de processen in de simulatie *met alle betrokkenen* worden gereconstrueerd en geanalyseerd. Daardoor kunnen opnieuw nieuwe perspectieven en koppelingen ontstaan en/of oude worden aangetast;
- simulaties en evaluaties vormen nieuwe interactiecontexten (waarin nieuwe patronen - en veranderingen daarvan - ontstaan) die 'terug' in de 'real life'-situatie bestaande patronen helpen her-zien.

De hantering van simulatie en evaluatie als leer- of veranderingsinstrument is een zoekproces om de in de stelling genoemde functies te kunnen vervullen.

Leren en evalueren

Twee beelden uit onze ervaringen en visies naast elkaar:

- Het vak van organisatieadviseur is in hoge mate vergelijkbaar met de rol die spelleider en evaluator bij een simulatie vervullen. Je ontwerpt met deelnemers de voorwaarden voor hun eigen 'simulatie'. Je faciliteert evaluatieprocessen waarin de meest wezenlijke bevindingen die van de deelnemers zelf zijn. We zouden onze klanten vaker gelegenheid willen geven te experimenteren. We zouden vaker zelf alternatief gedrag willen kunnen oefenen en onderzoeken op consequenties, provoceren soms. We zouden altijd willen spelen. De leukste klanten zijn opdrachtgevers die willen en durven relativeren, spelen, provoceren, lachen.
- Wij hebben een traditie van complexe simulaties waarin problemen voortdurend 'ontmaskerd' worden als zijnde meer dan 'alleen' een optimaliseringsvraagstuk. Agree. Maar ontmaskering kan gemakkelijk te radicaal worden, nl. als er de situatie ontstaat dat deelnemers het onmogelijk nog 'goed kunnen doen'. Dat heeft te maken met grote complexiteit/grote tijdsdruk, maar ook met kennis- voorsprong spelleider. Wie veel ervaring heeft als spelleider kan van praktisch elke oplossing laten zien dat ze ten koste van iemand is gegaan, dat ze andere oplossingen uitsluit, enz. Fixaties doorbreken is vaak nodig, maar de capaciteiten van deelnemers erkennen en hun zelfvertrouwen intact laten is dat ook. En misschien moeten we onze nek nog meer uitsteken, en ophouden te zeggen dat wij niet weten hoe een goede organisatie eruitziet. Dat is theoretisch het meest verantwoord, natuurlijk, maar als we simulatie gebruiken in een leer- en veranderingstraject moeten we onder ogen zien dat veel leerprocessen stapsgewijs gaan, de ene stap na de andere. Dat is geen pleidooi voor incrementeel veranderen, hou me ten goede, maar een verwoording van de indruk dat een stap in een goede richting veel meer is dan niets.

Wanneer en vooral hoe pogen repertoires, verankeringen, praktijken open te breken en wanneer en hoe de ruimte en de tijd om veel even zo te laten? Het vereist een voortdurende poging onze eigen repertoires open te breken, en toch weer niet altijd.

Literatuur

Bolk, H. *Organizing, changing, simulating: an organizing perspective for management, consulting and science policy*, Eburon, Delft, 1989.

Dawkins, In *THES*, ..., 1994, p. - . **[Erik, aanvullen graag!!]**

Meer, F.B. van der, *Organisatie als spel: sociale simulatie als methode in onderzoek naar organiseren*, Universiteit Twente, Enschede, 1983.

Vissers, G.A.N., *The production of strategy*, Eburon, Delft, 1994.