

Prof.dr. M.B. Veenswijk

---

## **Interventies van betekenis**

*Management van cultuurverandering in complexe  
organisatienetwerken*

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van  
hoogleraar Management van Cultuurverandering, aan de  
faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije  
Universiteit op 4 juli 2006

© ISBN 90-810906-1-5

## 1. Casus Pascal Paoli

Mijnheer de Rector, Dames en Heren,

Op 28 september 2005 opent het nieuwsprogramma CNN met surrealistische beelden van de Pascal Paoli, het 180 meter lange schip van het Franse staatsbedrijf Société National Corse Méditerranée, kortweg SNCM. Meer dan vijftig Franse commando's forceren zich, gekleed in gevechtstenuue en voorzien van bivakmuts via vijf Super Puma helikopters een weg aan boord van de veerboot. In korte tijd slagen zij erin om de veertigkoppige bemanning te overmeesteren, het schip over te nemen en de ontredderde werknemers gevangen te zetten in één van de afgesloten ruimtes. Het schip zet koers naar Marseille, waar het eerder die dag de industriële haven heeft verlaten.

Onder de veelbetekenende kop *La SNCM ou l'imaginaire Corse* doet Le Monde verslag van deze gebeurtenis. De krant meldt dat er succesvol is ingegrepen tegen de Corsicaanse oproerkraaiers. Parijs heeft duidelijk gemaakt dat het primaat van het Franse staatsbestuur onmiskenbaar in Parijs ligt en zeker niet bij de eilanden, die immers nauwelijks in staat zijn om zich economisch te bedruipen (Le Monde, 4 oktober 2005).

De Pascale Paoli is één van de tien schepen van de SNCM die sinds decennia de verbinding verzorgen tussen het Franse vasteland en het eiland Corsica. Vanuit de haven van Bastia fungeert zij samen met de Italiaanse concurrent *Corsica Ferries* als levensader voor de Corsicaanse economie.

Samen met talloze andere staatsbedrijven is de veerdienst SNCM eind jaren negentig door de Franse regering op de lijst geplaatst van organisaties die genomineerd zijn om te worden verzelfstandigd. Economische analyses van het Ministerie van Binnenlandse Zaken wijzen uit dat het veerbedrijf de laatste tien jaar tussen de honderd en honderdvijftig miljoen euro verlies heeft geleden en niet langer kan worden gesubsidieerd (SNCM, dossier professeur, 2005). De organisatie zou gekenmerkt worden door een naar binnen gekeerde, klantvriendelijke oriëntatie, waarbij groepen van Corsicaanse werknemers op de schepen - vaak op basis van familiebanden benoemd - zich generaties lang op militante wijze zouden hebben verzet tegen alles wat gericht is op verandering en innovatie. Alleen als de SNCM veerdienst in hoog tempo getransformeerd wordt tot een slagvaardige organisatie met een dienstverlenende cultuur is zij

levensvatbaar, zo luidt de conclusie van de KPMG international, het adviesbureau dat belast is met de doorlichting van de organisatie (Porsia, 2006).

De privatisering van de SNCM vindt plaats onder constructie van een zogenaamde private invest formule: een commerciële partij, *Butler Capital Partner Investment* is bereid om de totale vloot over te nemen voor een bedrag van vijfendertig miljoen euro, ongeveer tien procent van de reële waarde van de betreffende schepen. Consequenties van de privatisering zijn echter evident: circa driehonderd van de vierentwintighonderd medewerkers verliezen hun baan, terwijl de angst voor wat genoemd wordt 'de dictatuur van de aandeelhouder' leidt tot fel verzet van met name de nationalistisch georiënteerde Corsicaanse vakbond STC.

De bezetting van de Pascal Paoli lijkt in eerste instantie een geïjkt middel binnen de Franse traditie om conflicten op te lossen. De liefde voor *Grève* (staking) raakt aan de Franse publieke identiteit, waarbij het de broederschap is die de collectieve vrijheid moet garanderen (Gordon & Meunier, 2001). Met zijn uitspraak: *wij brengen het schip: een productie-eenheid van het Corsicaanse volk, terug naar zijn land*, geeft vakbondsleider Alain Mosconi evenwel aan dat er een diepere dimensie achter de actie is te ontwaren. Corsicaanse nationalistische sentimenten vormen inzet van de strijd om te voorkomen dat de Corsicanen speelbal worden van een commerciële entrepreneur (NU, 28 september 2006).

De actie van de Franse overheid appelleert aan een beeld dat velen hebben bij het begrip interventie: dat van een zichtbare, machtsgerelateerde vorm van ingrijpen door een actor die zijn wil oplegt aan één of meerdere oppositionele partijen. Er is sprake van urgentie, een nadrukkelijke symboliek en de interventie voltrekt zich binnen een vastomlijnd tijdpad. Bovendien is de uitkomst vooraf helder gedefinieerd.

In deze gevalsstudie wordt bruut machtsvertoon gebruikt door een staatsorganisatie tegen haar eigen werknemers. Werknemers die hun verankering hebben binnen etnisch-nationale netwerken en de organisatie gebruiken als culturele arena. Met als inzet de dominantie van de eigen waarden, normen en bijbehorende culturele artefacten. De interventie is daarmee verworden tot een middel van cultuurbeïnvloeding dat aanmerkelijk verder gaat dan slechts de interne bedrijfsorganisatie van de SNCM.

Deze casus, die ik vorig jaar met een groep studenten in het kader van het master seminar organisatieverandering onderzocht, introduceert het onderwerp van mijn rede: *Interventies van betekenis, management van cultuurverandering in complexe organisatienetwerken*.

Voor Nederlandse begrippen lijkt de hiervoor geschetste interventie ongekend. Ons poldermodel van geven en nemen, onderhandelen en overtuigen lijkt mijlen ver af te staan van de zogeheten *French approach*. Studies naar cultuurverandering bij privatiserende en verzelfstandigde organisaties, die ik de afgelopen jaren samen met collega's uitvoerde, bevestigen dit beeld (Veenswijk & Hakvoort, 2002, Van Marrewijk & Veenswijk, 2005). Geen gewapende helikopters na het besluit om het Kadaster te verzelfstandigen. Geen bloedende medewerkers van de Rijksdienst voor het Wegverkeer die de week voor verzelfstandiging worden weggesleept naar nauwe gevangenissen om daar tussen hoop en vrees te wachten op wat komen gaat. Geen uitzinnige Rijkswaterstaat medewerkers die de nieuwe agentschapstatus betwisten, desnoods door zelf de dijken door te steken. Ook geen revolutionaire NS'ers die met rode vlaggen de straten van Utrecht onveilig maken, in de strijd om het behoud van hun publieke organisatie. Niets van dat alles. Wel een aantal opmerkelijke andere ingrediënten, die we hiervoor reeds zagen bij de SNCM en die zicht geven op de thema's die bij de wetenschappelijke analyse van cultuurverandering centraal staan, het onderwerp voor vandaag.

Allereerst wordt cultuurverandering in vrijwel alle door ons bestudeerde cases gelegitimeerd door één of meerdere alternatieve, deels rivaliserende verhaallijnen, die voortvloeien uit een sociaal geconstrueerde sense of urgency. Ik noem dat *narratives of change*. Bij de SNCM betreft het de modernisering van het Franse openbaar bestuur en de noodzakelijk geachte privatisering, maar bovenal de revolte tegen de Franse staat en haar ingezetenen. Deze verhaallijnen zien we terug in de reacties van betrokkenen. De partijen organiseren zich langs verschillende, meervoudige deel-identiteiten, waarbij actoren zich - afhankelijk van de situatie - presenteren als respectievelijk Corsicaan, zeeman of werknemer van SNCM.

Bij elke deel-identiteit hoort in termen van Boje een eigen *microstory*, die zich soms conform het hoofdverhaal, dan weer zich in tegenspraak hiermee - als counternarrative – ontvouwt (Boje, 2001:45).

Ten derde speelt het thema van ordening. Sommige narratieven komen stevig aan en lijken zich eindeloos te reproduceren, terwijl andere verhaallijnen oplossen in een betekenisloze poel van flauwe golven. Blijkbaar ontwikkelen zich in de loop van de culturele processen specifieke verhaal rangordes via wat ik *windows of meaning* noem (zie ook Berendse, Duijnhoven & Veenswijk, 2006).

Tot slot is er *editing*; het proces waarbij verhaallijnen op elkaar worden afgestemd en – doorgaans door een externe ‘editor’ - passend worden gemaakt. Editing instrumenteert zich via een grote variëteit aan interventies, die weer verbonden zijn met onderliggende waarden en basisassumpties van betrokken organisatorische configuraties (Sahlin-Andersson 1996, Broadfoot et.al, 2004).

De vier thema's: (1) narratives of change, (2) microstories, (3) windows of meaning en (4) editing vormen voor mij globaal de leidraad bij het begrijpen en analyseren van processen van cultuurverandering in complexe organisatienetwerken. In het vervolg van deze rede zal ik mijn betooglijn rond deze thema's nader uitwerken. Degenen die vandaag een receptenboek verwachten voor effectieve cultuurverandering moet ik helaas teleurstellen. U kunt nu nog weg! Geen rijtje met de vijf belangrijkste do's en don'ts. Ook geen overzicht van de belangrijkste succescriteria. Wetenschappelijke studie wordt gekenmerkt door analyse en vooral reflectie. Reflectie waarmee robuuste kennis kan worden opgebouwd over de dynamiek en complexiteit van organisatieprocessen. Voordat ik kom tot de uitwerking van mijn analysemodel, neem ik u eerst mee naar de achtergronden van het debat rond cultuurverandering.

## **2. Cultuurverandering en interventie: theoretische plaatsbepaling**

Cultuurverandering en interventie worden opvallend vaak in onderlinge samenhang gebruikt en raken aan noties als beïnvloedbaarheid, maakbaarheid en voorspelbaarheid. Cultuur wordt in de *veranderpraktijk* (met name door managers) betrokken op situaties waarbij gestreefd wordt naar een ander type gedrag. Motieven om zogeheten *trajecten* van cultuurverandering te starten zijn uitermate divers: van een dreigend faillissement tot en met de komst van een nieuwe topmanager die - oneerbiedig gesteld - zijn nestgeur wil

achterlaten via ambitieuze innovatiedoelstellingen. Interventies betreffen hierbij dan de gerichte set van acties die binnen een duidelijke begrenzing van tijd en ruimte worden ingezet om deze ambities te realiseren. Het befaamde beeld van de gereedschapskist met reeksen van 'tools', suggereert een voornamelijk instrumenteel perspectief op organisaties en medewerkers, als ware zij passieve entiteiten van interventietrajecten op weg van "TO naar T1", dan wel van 'ist naar soll' (Schein, 1988, French & Bell, 1999).

Voorbeelden van dit type denken vinden we zowel in de wereld van de bedrijfsorganisaties als binnen het openbaar bestuur, mijn belangrijkste interesseveld. Zo presenteerde de commissie taakanalyse Cultuur en Werkwijze enkele maanden geleden in het kader van het regeringsprogramma Andere Overheid haar eindrapport met de gespierde aanhef 'Gewoon doen'. Dit rapport is gebaseerd op een advies van de Raad voor het Openbaar Bestuur uit 2004, getiteld *Cultuur met een FORS postuur, Rijksdienst tussen rechtsstaat en flexibiliteit*. Voor degenen die het advies niet kennen, FORS staat voor het culturele ideaalbeeld van de rijksoverheid als Flexibel, Ondernemingsgericht, Resultaatgericht en Samenwerkend.

Inmiddels hebben meerdere departementen grootschalige cultuurtrajecten uitgevoerd, doorgaans voorzien van treffende namen en slogans. Het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu heeft vanaf 2003 veel energie gestoken in KOERS: Kies, Onderneem, Extravert, Resultaatgericht en Samen. Het Ministerie van Financiën concentreerde zich op SPIRIT, terwijl het Ministerie van Binnenlandse Zaken zich heeft ingelaten met LEO, onder de toevoeging: weet wat er leeft, zorg dat het werkt. Ik moet u melden dat deze programma's - die vrijwel allemaal gekenmerkt worden door een combinatie van goedbedoelde peptalk, seminars en trainingen - vrijwel zonder uitzondering voortijdig zijn beëindigd, of op een laag pitje zijn gezet.

Hoe is het mogelijk, zult u zich afvragen, dat er zo veel tijd en energie wordt geïnvesteerd in dit soort trajecten terwijl er nauwelijks duurzame veranderingen uit lijken voort te vloeien? En wat zijn de inspiratiebronnen van de bedenkers van deze zich alsmaar herhalende processen? In de organisatietheorie over cultuurverandering zien we de wortels van dergelijke zienswijzen terug in het erfgoed van het functionalisme en radicaal structuralisme. Vanaf het begin van de jaren tachtig zijn het bedrijfskundige iconen als Deal & Kennedy (1982),

Peters & Waterman (1982), Hofstede (1980) en vele andere auteurs die zich richten op de systeemrelaties tussen enerzijds integratieve, gemeenschappelijk gedeelde typen van organisationele culturen en anderzijds de optimale verbinding met min of meer objectief afgebakende organisatorische contexten.

Kritiek op deze zienswijze is in de literatuur inmiddels ruimschoots beschreven: met name de noties vanuit de antropologie en cultuursociologie hebben hun uitwerking op het debat niet gemist (Koot, Sabelis & Ybema, 1996, Weick, 1995 Charniawska, 2002, Martin, 2002, Ghorashi, 2003, Alvesson, 2004, Dahles, 2004, Dahles & Stobbe, 2004, Kamsteeg & Wels, 2004, Spierenburg, Wels & Draper, 2004, Grant et. Al, 2004, Clegg et. al, 2005, Bate, 2005, Yanov, 2004). Het eenzijdig determinisme, de simplificatie van het cultuurbegrip, onvoldoende oog voor de gelaagdheid van de sociale werkelijkheid en bovenal, het geheel afwezig zijn van noties van ambiguïteit en meervoudigheid, hebben veel van de bedrijfskundige studies over cultuurverandering een gedateerd stempel gegeven.

Naast de 'usual suspects' treffen we kritiek uit onverwachte hoek: die van de zogeheten tweede generatie systeemtheorie, met als belangrijkste vertegenwoordiger Niklas Luhmann. Luhmann rekent af met het beeld dat organisatieverbanden zich volgens de logica van open systemen zouden ontwikkelen en laten manipuleren. Hij stelt in zijn werk dat interactie met omgevingsactoren exclusief wordt georganiseerd via reproductie van intern vastgelegde narratieve repertoires (Luhmann, 1995, 1998).

Hij benadrukt (overigens zonder één keer het begrip cultuur te noemen) het zelfpreferentiële karakter van culturele systemen en de eigenschap dat interactie met omgevingsactoren exclusief wordt georganiseerd via reproductie van intern vastgelegde narratieve repertoires. Anders gezegd: autopoeïetische systemen construeren een beeld van hun relevante omgevingen op basis van de intern vastgelegde selectiemechanismen en produceren vervolgens een complexe mix van narratieve componenten zoals beeld, tekst en geluid die aansluit bij deze interne logica. Interactie vormt daarbij in wezen de context voor het organisatieproces en niet de inhoud, zoals zo vaak wordt verondersteld.

Een belangrijke notie uit het gedachtegoed van Luhmann vormt de idee dat er bij interventies steeds sprake is van een



zogenoeten *dubbele contingentie*, waarbij de interactie tussen actoren niet zozeer gebaseerd is op lineaire actie-reacties, maar primair tot stand komt via de eigen selectie van complexiteit en tevens inzet en het resultaat vormt van cyclisch gekoppelde processen. Deze processen ontwikkelen zich in de tijd tot een rijke schakering aan discursieve variëteit: scenario's over de sociale werkelijkheid die zich presenteren in de vorm van reeksen van oorzaak en gevolg (Luhmann, 1998).

Het is de Vlaamse filosoof Lieven De Cauter die in dit verband spreekt over *capsulariteit*. In de capsulaire werkelijkheid zijn sociale entiteiten omgeven door een virtuele capsule, die zorg dragen voor afscherming van de complexe en als maar versnellende samenleving (De Cauter, 2004). Imaginaire capsules fungeren als veilige haven, schokdemper en filter van omgevingsprikkels, die worden aangejaagd door immanente processen van globalisering en informatisering. Een beeld dat haaks staat op het werk van onder meer Castells, waarin juist het open karakter van organisatorische netwerken wordt onderstreept. Samenlevingen en organisatieverbanden functioneren volgens De Cauter fragmentarisch, als een amorf geheel van in losse vorm gekoppelde capsules, waartussen de onderlinge verbondenheid week, of geheel afwezig is.

Wellicht zult u zich afvragen wat dit alles betekent voor het thema cultuurverandering in complexe organisatieverbanden, het onderwerp van vandaag. Het zal duidelijk zijn dat het bij cultuurverandering om meer gaat dan om een simpele gedragsverandering. In het voorbeeld van de SMCM is evident dat de *Marins* uitkomen op een verzetsverhaal, waarbij de eigen waarden tot inzet worden gemaakt van de verandering. De reden waarom dit verhaal nauwelijks aanslaat, heeft alles te maken met de werkelijkheidscapsule van de Franse centrale overheid: het past niet in het eigen denken over de toekomstige organisatie. Het wordt gezien als een achterhoede gevecht of, zoals de Minister van Binnenlandse Zaken Sarkozy het in *Le Monde* uitdrukt: *het gaat helemaal niet om gelijk of ongelijk hebben. Eerder om wat vanzelfsprekend is, gegeven de huidige situatie waarin wij ons met zijn allen bevinden* (*Le Monde* 17 oktober 2005).

Cultuurverandering is dan ook op te vatten als een betekenis genererend of afbrekend *proces*, waarbij een door één of meerdere actoren geconstrueerd verhaal over de organisatorische werkelijkheid wordt ingebracht in capsulair georganiseerde configuraties. Grenzen van tijd en ruimte

hebben hierbij een fluïde karakter en beperken zich doorgaans niet tot de formele organisatie.

De vraag die ik eerder opwierp, is hoe het komt dat sommige van deze verhalen wel en andere geen ingang vinden in de dagelijkse praktijk. Antwoord op deze vraag geeft ons mogelijk zicht op verklaringen rondom de ogenschijnlijk heilloze weg van de talloze staatcommissies cultuur en gedrag en kan ons leiden naar alternatieve routes. Ik ga hier in het vervolg van mijn betoog nader op in en start met de *narratives of change*, het eerste concept uit mijn analysemodel van cultuurverandering.

### **3. Raamwerk analyse cultuurverandering**

#### **3.1. *Narratives of change***

Foucaultiaanse analyses leren ons dat grote verhalen - *grand narratives* - een onmiskenbaar disciplinerende werking hebben op de wijze waarlangs dagelijkse realiteiten worden ontsloten (Van Dijk, 1997, Gabriel, 1998, Grant et. al, 2004). *Narratives of change* kunnen worden opgevat als vormen van grote verhalen. Brown omschrijft deze narratives als *regimes of truth*, metavertellingen waaraan andere verhalen ondergeschikt worden gemaakt (Brown, 1991: 193-3).

We zien *narratives of change* terug op alle niveaus van de werkelijkheid: in de inrichting van gebouwen, het gebruik van ruimte en tijd, gehanteerde artefacten en symboliek. Een bezoek aan het nieuwe ING house, aan de overkant van deze straat, doordringt de bezoeker van het verhaal van transparantie, zakelijkheid, wereldwijd succes en 'sense of commerce'. Iedereen die het gebouw binnenkomt, dient zich op één of andere wijze tot dit verhaal te verhouden. Ontkennen, zich eraan conformeren, zich ertegen verzetten. Net zoals de inrichting, symboliek en geur van het gemiddelde ziekenhuis de bezoeker prikkelen na te denken over potentiële aandoeningen, het belang van geneeskundige kennis en ontzag voor de medische stand. Hypochonders zoals ikzelf gaan naar huis met meer dan serieuze vermoedens. Het liefst blijven zij, voor de zekerheid.

De privatisering van de Pascal Paoli past binnen het omvattende *narrative of change* dat zich de laatste jaren rond de *administrative reform* van het Europese openbaar bestuur

heeft afgetekend. Binnen vrijwel alle Europese landen domineert het verhaal van New Public management: een neo-liberaal organisatiecultureel ideaalbeeld: de *future perfect* in termen van Steward Clegg (Clegg et.al 2005). Overal zien we gelijksoortige begrippen en taalcodes rond de kleine, doelmatige flexibele overheid, de meer markgerichte uitvoeringsdiensten die zich toeleggen op het ontwikkelen van maximale klantvriendelijkheid alsmede de professionele ambtenaar die voortdurend object is van digitale upgradering via e-learning en e-governance (Pollit & Bouckaert, 2000, Salskov & Hansen, 2005). Waarom? Voor een deel omdat de politiek-bestuurlijke top daadwerkelijk gelooft in deze koers en zich verbonden heeft met het verhaal van de markt. Voor een belangrijker deel omdat deze begrippen de kaders zijn gaan bepalen waarlangs opvattingen een - politiek bestuurlijk - herkenbaar, acceptabel en daarmee legitiem karakter hebben gekregen.

Naast de inhoudelijk gestuurde verhalen, kunnen we de procesgerichte *narratives of change* onderscheiden: verhalen over het *proces* waarlangs het culturele ideaalbeeld kan worden bereikt. Voor degenen onder u die het spoor inmiddels bijster zijn: praktijkverhalen over manipulatie van cultuur maken onmiskenbaar deel uit van organisatie-wetenschappelijke analyses over dit thema. Deze verhalen representeren immers opvattingen van betrokken actoren, die hun directe weerslag krijgen in de organisationele praktijk.

Ik noem de twee meest contrasterende: het verhaal van de geplande cultuurtransformatie, zoals in de casus van de SNCM impliciet aangehangen door de Franse nationale overheid versus het verhaal van de culturele zelfontwikkeling en actualisatie; het verhaal waarvan we flarden terugvinden in de verslagen van de vakbond STC. Beide verhalen kennen hun eigen logica, begrippen en ankerpunten voor succes.

In het verhaal van cultuurtransformatie is er een duidelijk onderscheid tussen het object van cultuurverandering, te weten het organisatieverband en de centrale actor die de verandering entameert, doorgaans de leider ofwel de manager. De centrale actor ontwerpt vanuit een exogene positie een nieuwe gewenste organisatorische werkelijkheid en begrenst deze in tijd en in ruimte. Afbraak en herbouw zijn de dominante pijlers die in dit verhaal garant moeten staan voor het gewenste resultaat. Mijn collega Bate hanteert de term '*management by machine gun*' om aan te duiden dat in deze verhaallijn over

cultuurverandering een ingrijpende verandermethodologie wordt gehanteerd (Bate, 1994) Sommige van u zullen hierin evident politieke theorieën herkennen, die ik in de context van deze rede verder laat rusten. Centraal staan de begrippen dwang, corrosie en verleiding.

Allereerst *dwang*: in dit verhaal kan de werkelijkheid worden afgedwongen via een complexe schakering van stimuli. De centrale actor is in staat om door middel van straffen en belonen de cultuur in de juiste richting te modelleren en te fixeren. Een variant hiervan is indoctrinatie: het instampen van nieuwe waarden en gewenste opvattingen en deze af te dwingen via periodieke dialoog, bijvoorbeeld door beoordelingsgesprekken.

Ten tweede *corrosie*: het laten doorroesten van ongewenste opvattingen, bijvoorbeeld door het isoleren van groepen die deze ideeën aanhangen. Corrosie wordt doorgaans gehanteerd in de context van begrippen als onthechting, ontbinding en ontsmetting. Als synoniem voor corrosie wordt ook wel de term *uitroken* gehanteerd: het dusdanig mystificeren van verwachtingen dat er voor medewerkers nauwelijks nog oriëntatiepunten voor handelen bestaan.

Ten derde *verleiding*. Verleiding spreekt voor zich. De centrale actor verlokt de organisatieleden om zich te verbinden aan de nieuwe gepresenteerde werkelijkheid en de liefde te verklaren aan alles wat daarbij hoort. Doorgaans is verleiding gekoppeld aan noties als charisma, inspiratie en de persoonlijke karakteristieken van de centrale actor.

Het verhaal van cultuurtransformatie is nog steeds bijzonder populair in de wereld van veranderkundige professionals. Het biedt niet alleen een overzichtelijk kader voor beheersing - *being in charge* - maar onderstreept bovenal de machtsaspecten die verbonden zijn met cultuurverandering.

Bij culturele zelfontwikkeling staat de notie centraal dat culturele processen zich via sociale interactie ontwikkelen en dat richtingen voor gewenste cultuurverandering zich van binnen uit, via intersubjectief gedeelde waarden laten benoemen. De eigenlijke verandering is in dit verhaal eerder de uitkomst dan de inzet van een cultuurtraject. Acceptatie en draagvlak zijn sleutelementen. Het verhaal van cultuurontwikkeling kent drie pijlers: evolutie, zelfsturing en leren.

Allereerst *Evolutie*. Evolutie appelleert aan continuïteit, doorbouwen, stap voor stap verbeteren. Centraal staat de aansluiting met het verleden, het cultureel erfgoed van de organisatie. Veranderingen worden op consistentie getoetst ten opzichte van oorspronkelijke waarden, evident met het oog op het verwachte draagvlak. In de nieuwe situatie dient de basisidentiteit van de organisatie herkenbaar gespiegeld te zijn. In dat licht past ook het tweede begrip: zelfsturing.

*Zelfsturing* staat voor de capaciteit van organisatieleden om een bijdrage te leveren aan culturele veranderingsprocessen vanuit het eigen referentiekader. Zelfsturing appelleert aan individuele verantwoordelijkheid, ruimte en creativiteit om de organisatie verder te mede vorm te geven. Zelfsturing wordt ook wel omschreven als de meest indringende vorm van sturing: er is immers geen centrale actor die zekerheid biedt en criteria ontwerpt voor succes en falen. Deze criteria moeten gemeenschappelijk worden ontwikkeld en geleerd.

*Organisationeel leren* is dan ook onmiskenbaar het derde kernbegrip in het verhaal van cultuurontwikkeling. Leren suggereert een gemeenschappelijke, positieve ervaring, waarbij fouten maken, elkaar aanspreken en reflecteren op bestaande praktijken in dienst wordt geplaatst van een collectieve kennisontwikkeling. Kennis die fungeert als gedeeld kapitaal en bron van verdere innovatie.

### *Kanttekeningen*

Het verhaal van cultuurontwikkeling is de laatste jaren steeds verder in de praktijk van complexe organisaties geabsorbeerd (Denhardt & Denhardt, 2001, Martin, 2002). Belangrijke verklaringen hiervoor zijn niet alleen de 'fit' met huidige tijdsbeelden, waarbij individualisering, participatie en democratisering steeds belangrijker zijn geworden. Het is daarnaast allerminst een geheim dat er inmiddels een lucratieve 'markt' op gang is gekomen van adviesbureaus, coaches en trainers die dit verhaal verder hebben uitgewerkt en gecommmercialiseerd.

De markt van cultuurverandering is een aanbodmarkt. Een markt die handelt in verhalen over het bereiken van de perfecte toekomst, de utopische organisatie (Ten Bosch, 2000). Het richt zich vooral op de manager, in het bijzonder op het acceptabel maken en reduceren van zijn onzekerheden. Het zijn echter niet alleen de *narratives of change* die de processen van cultuurverandering reguleren. Juist de *microstories*, de

micro verhalen die hieruit voortvloeien geven kleur aan de wijze waarop culturele veranderingprocessen zich in de praktijk van alledag ontvouwen. Deze 'lokale' microverhalen zijn onvoorspelbaar, niet gestileerd, worden gekenmerkt door een gebrek aan consistentie en zitten vol paradoxale ingrediënten (Muir, 1991, Yanow, 2006).

### **3.2. Microstories**

In de casus rond de Pascal Paoli differentieert het verhaal van de privatisering zich uit naar diverse *microstories*. Een eerste verhaallijn ontvouwt zich rond de *geloofwaardigheid* van de betrokken sleutelactoren. Daags na de helikopterinterventie opent Le Monde met een belangrijk nieuwsfeit. Eén van de horecamedewerkers herkent in de Frans-Amerikaanse gast van De Villepin *Walter Butler* de eigenaar van Butler Capital Investments. De man met wie de premier sinds twee jaar met grote regelmaat en op zeer vriendschappelijke voet vertoeft in één van de lounges (Le Monde, 29 september 2005). De vermeende vriendschapsband tussen de twee kristalliseert zich in razend tempo uit tot het verhaal over een onderhandse deal, een verhaal van ons kent ons. CTG voorman Julien Dray verwoordt het in BBC News als volgt: *'behind this spectacular police operation ... there lies above all the despair of the workers who have been pushed to the limits by a government bent on selling off a public service at knockdown price to one of its friends (BBC news, 29 september 2005, Servihoo.com)*. De premier reageert de volgende dag met een interview voor TV France waarin hij openbaar verklaart geen enkele directe onderhandeling met Butler te voeren. Het verhaal is dan al overgenomen door vrijwel alle grote buitenlandse nieuwsstations.

Als tweede ontvouwt zich het verhaal van de onbetrouwbare op *macht beluste* bonden. Volgens een groep stafmedewerkers van directeur Bruno Vergobbi, zou met name de CGT jarenlang dood en verderf hebben gezaaid onder de medewerkers van SNCM en via intimidatie belangrijke, noodzakelijke reorganisaties hebben tegengehouden. CGT leider Mosconi zou bovendien zelf in zijn geweest voor een leidinggevende positie binnen de SNCM organisatie, maar na afwijzing nog standvastiger in zijn verzet (Porsia, 2006: 36). Uiteraard noem ik hier als derde verhaal *het onrecht van de kleine man*. De man van de werkvloer die zich als matroos

opofferde. Eén van deze matrozen, Marc Kinzel, beschrijft in het bondstijdschrift *Le Militant* dat hij met zijn daad niets anders had willen doen dan zijn ongenoegen uiten over het mes dat op zijn keel was gezet. Privatisering stond gelijk aan werkeloosheid, werkeloosheid aan armoede, ziekte en uiteindelijk de bedelstaf voor hem en zijn gezin. De behandeling in de Franse cel was naar zijn zeggen een hel en niet meer dan een daad van Frans Kolonialistische agressie tegen de kleine man uit het kansarme Corsica. Een man die alleen door solidariteit het hoofd boven water zou kunnen houden, een man zoals u en ik (*Le Militant*, 3 oktober 2005).

In de *microstories* worden de spanningen en tegenstellingen waartoe de actoren zich in hun complexe werkelijkheid moeten verhouden, belichaamd (Boje, Bate, 2004, 2001, Bartunek, 2004). In het verhaal van de SNCM is dat uiteraard de voortdurende spanning tussen het collectieve versus het individuele, het centrale versus het lokale, maar ook de spanning tussen het hier en nu, de onzekere toekomst en het roemruchte verleden. Sommige microverhalen worden bewust gecreëerd om het hoofdverhaal te ontzenuwen of geheel af te breken, zoals de eerste twee voorbeelden. Vaak zien we dat er allerlei vermengingen plaatsvinden, waarbij *microstories* in de tijd verkleefd raken en hybridiseren met een of meerdere uitwerkingen van het hoofdverhaal (Bakhtin, 2000). De vraag waarom sommige verhalen hun authenticiteit bewaren, succesvol gereproduceerd worden en materialiseren, terwijl anderen voortdurend wijzigen of in het veranderingsproces een stille dood sterven, heeft alles te maken met *windows of meaning*. Ik ga hier nader op in.

### **3.3. Windows of meaning**

Factoren die bij de invloed van verhalen een rol spelen zijn divers: de kracht van de verhaallijn, de wijze waarop het wordt verteld, de technologie waarlangs het verhaal verspreid kan worden, de mate waarin de logica van de verhaallijn het toestaat om gewijzigd te worden en niet te vergeten de esthetische waarde van het verhaal (Grand et.al, 2004). Als we het vraagstuk van verhaalordening reduceren tot de dimensies die gericht zijn op reproductie, te weten: herkenning en modificatie, kom ik tot een schema met vier typen verhaalscripts: (1) blind scripts, (2) dynamic scripts, (3) transformative scripts and (4) direct scripts.

<p><b>Blind scripts</b> Geen herkenning/ geen modificatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* backstage dominantie</li> <li>* ontbreken interactie</li> <li>* gesloten narratieven</li> </ul>	<p><b>Dynamic scripts</b> Herkenning/ modificatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* front-en backstage</li> <li>* meervoudige interactie</li> <li>* open narratieven</li> </ul>
<p><b>Transformative scripts</b> Geen herkenning/ modificatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* front-en backstage</li> <li>* meervoudige interactie</li> <li>* open narratieven</li> </ul>	<p><b>Direct scripts</b> Herkenning/ geen modificatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* frontstage dominantie</li> <li>* lineaire interactie</li> <li>* gesloten narratieven</li> </ul>

Schema 1: windows of meaning

*Blind scripts*, ook wel te omschrijven als blindgangers, zien we terug in verschillende fasen van een cultureel veranderingsproces. Blindgangers blijven in de 'backstage' hangen en worden geen deel van de interactie-arena. Soms worden deze verhalen in het geheel niet herkend door de actoren waarop zij betrekking hebben, bijvoorbeeld omdat de gehanteerde terminologie en symboliek niet aansluit (zie Gofmann 1982). Ik noem dat *closed narratives*. Voorbeelden zijn er te over. Eind jaren negentig werd ik gevraagd om mee te denken over een verandertraject bij de Nederlandse Koninklijke Marine (ik blijf, merkt u, in de maritieme wereld). Daar had men in de jaren daarvoor ervaring opgedaan met cultuurprojecten. Eén daarvan was NOWAK. NOWAK stond voor Normen en Waarden Koninklijke Marine en was door de marinetop bedacht om ongewenst gedrag op schepen tegen te gaan. Aanvankelijk was het de bedoeling dat een zogeheten NOWAK-KIT met discussiethema's en instructiefilm op de fregatten zou worden geïntroduceerd door een NOWAK-ambassadeur om vervolgens door de commandanten te worden vertaald naar actuele problemen. In de praktijk bleek dit idee niet aan te sluiten bij de communicatiegewoonten tussen de beleidsdiensten en de schepen. Besloten werd om de NOWAK-KIT per post te verspreiden. NOWAK kwam in het pakket van de eerste officieren, die op dat moment door een overload aan informatie gedwongen waren prioriteiten te stellen aan de thema's die voorbij kwamen. De NOWAK-brieven bleven - vaak ongelezen



- liggen, hoewel de term wel werd opgepakt. De associatie die bij veel van de eerste officieren opkwam toen ik ze in mijn vraaggesprekken vroeg naar de voortgang van NOWAK, was dat het hierbij ging om een veelbelovend wapengeleidingssysteem. Een systeem dat overigens nog wel op ruime schaal diende te worden getest. De divisie SEWACO was daar op dat moment nog druk mee bezig.

*Blind scripts* kunnen worden geplaatst tegenover *direct scripts*: verhalen die zonder substantiële wijzigingen worden overgenomen. We zien direct scripts vaak in situaties waar media-actoren een belangrijke rol spelen: persberichten worden letterlijk ingebracht door televisie, nieuwsrubrieken, kranten en weer overgenomen door organisatielieden. In het geval van de Pascal Paoli telden studenten 617 keer dezelfde zinsnede *The workers "were made to kneel while other officers handcuffed their leaders"*.

*Dynamic en transformative scripts* hebben beide betrekking op modificatie van oorspronkelijke verhaallijnen in een nieuwe realiteit, of perspectief (zie Weick, 1995). In het geval van de SNCM wordt de heroïsche staking van de zeelieden door de Minister van Binnenlandse Zaken Sarkozy geherdefinieerd als een criminele daad waarop 20 jaar gevangenis staat. De matrozen worden beschouwd als misdadigers, vijanden van de Staat, die opgesloten moeten worden en berecht.

In retrospectief kan met behulp van de *windows of meaning* aannemelijk worden gemaakt waarom bepaalde narratieven wel en andere geen ingang vinden binnen de arena van cultuurverandering. De laatste jaren is de belangstelling van cultuuronderzoekers gericht op diverse facetten van de reproductie van culturele narratieven (Boersma, 2003, Sveningsson & Alvesson, 2003, Charniawska, 2006). Hierbij verschuift de aandacht steeds meer naar factoren en interventies die de aansluiting tussen verhalen reguleren. Ik noem dat *editing*, het laatste concept uit mijn analysemodel.

### **3.4. Editing**

Bij *editing* verplaatst het spectrum zich van het verhaal naar de actor. *Editing* gaat uit van de notie dat er sprake is van een *editor* die in de hoedanigheid van derde actor een interveniërende rol speelt als 'stylist', 'vertaler' of 'makelaar' van verhalen (Sahlin-Andersson, 1996, 2004). *Editing* gaat in termen van Richard Rorty terug tot de epistemologische

grondslag van sociale interactie. Definities in termen van eigen culturele, sociale en etnische superioriteit kunnen in zijn optiek leiden tot een fixatie en 'deadlock' tussen (groepen) actoren (Rorty 1990:11). De uitwisseling van ideeën: the *travels of ideas*, loopt hierbij op enig moment vast en leidt tot sociale fixatie (zie Charniwska & Joerges, 1996).

Soms ligt *editing* in het verlengde van een managementvraag: de manager voelt geen aansluiting bij de werkvloer, heeft het gevoel dat boodschappen niet aankomen of vindt geen weerklank bij veranderingsinitiatieven waar hij zelf erg enthousiast over is. De editor, bijvoorbeeld in hoedanigheid van consultant, communicatieadviseur of vertrouwenspersoon, redigeert de boodschappen zoveel mogelijk in de veronderstelde taal van de medewerkers. *Editing* zien we ook op talloze andere plaatsen bij veranderingsprocessen waar aansluiting tussen verhalen ontbreekt en sociale fixatie optreedt. De editor treedt dan bijvoorbeeld op als culturele makelaar en fungeert als katalysator voor verandering.

Cultural *brokers* zijn vanuit de Antropologie van oudsher een belangrijk object van studie (Featherstone & Lash, 1999, Bakhtin, 2000). Het gaat hierbij soms om actoren die meerdere cultureel etnische kenmerken in zich dragen en daarmee in staat zijn om bruggen te slaan tussen groepen. Het is evident dat de markt van commerciële adviesbureaus ten dele een markt is van *cultural brokers*. In het geval van SNCM is opmerkelijk dat niet is gewerkt met expliciet benoemde editors. In de diverse stadia van het veranderingsproces zagen we evenwel meerdere sleutelfiguren die zich via de microstories actief richtten op de herdefinitie en aanpassing van de verhaallijnen.

In de interventieliteratuur is inmiddels veel aandacht besteed aan onderzoek naar sociale fixatie (Argyris & Schon, 1978, Schein, 1985, Mastenbroek, 1996, Senge, 1999, French & Bell, 1999, Ten Bos, 2000, Bartunek, 2004, Yanow, 2005). Uit deze studies komt naar voren dat actoren in de organisatiepraktijk niet alleen de grootste moeite hebben om de eigen '*theories in use*' te expliciteren, maar eveneens om hier actief op te reflecteren en basale opvattingen (basic beliefs) in de context van een veranderingsproces ter discussie te stellen.

De laatste jaren zijn talloze studies verricht naar processen van organisatieculturele bewustwording en interventies door 'derden', zoals via biografische analyse (Koot, 1996), coaching and counseling (Abrahamson, 2004), T-group

training Taylor, 2005) en intergroup consultation (French & Bell, 1999). Onderzoek naar sociale fixatie richt zich hierbij in toenemende mate op de directe relaties tussen actoren en narratieven, in het bijzonder de wijzen waarop narratieve elementen als metaforen, stijlfiguren en analogieën door editors kunnen worden ingezet ter vergroting van het reflexieve vermogen en daarmee ondersteuning van het veranderingsproces (Davenport & Prusak, 2000, Sahlin-Andersson, 2004).

*Editing* manifesteert zich als culturele interventie niet alleen op individueel niveau door editors, maar eveneens op collectief niveau, via zogeheten Communities of Practice (Wenger & Lave, 1992, Wenger, 1998). Doorgaans gaat het bij Communities of Practice (CoP's) om multi-disciplinaire initiatiefgroepen die zich organiseren rond een specifieke narratieve constructie: bijvoorbeeld door uitwerking van thema's als dienstverlening en integriteit. Centraal staat de migratie van de discursieve praktijken (*travels of ideas*) door een groep actoren die verankerd is (in de vorm van kennis, expertise, culturele bagage) in meerdere organisatorische domeinen.

Wenger en Lave, de initiators van studies naar CoPs benoemen een aantal zogeheten CoP 'principles', zoals open dialoog, ontwikkeling van community spaces (*ander gezegd: speelplaatsen voor nieuwe ideeën*) en meer algemeen het creëren van excitement en gevoel for community. Het voert hier te ver om al deze principes uit te werken (Ik verwijs u hiervoor onder meer naar Veenswijk & Chisalita, 2007, in druk).

Editing veronderstelt dat de 'derde actor' in staat is om zich te verplaatsen in meerdere alternatieve (deels rivaliserende) werkelijkheden. Dit veronderstelt in termen van Richard Rorty een ironisch perspectief: *'I call people of this sort ironists because their realization that anything can be made to look good or bad by being redescribed, and their renunciation of the attempts to formulate criteria of choice between final vocabularies, put them in the position which Sartre called 'meta stable': never quite able to take themselves seriously because always aware that the terms in which they describe themselves are subject to change.* (Rorty, 1990:73-74)

Het is dit, door mijzelf als sociale wetenschapper geadopteerde ironisch perspectief, dat me in staat stelt om buiten mijn hiervoor gepresenteerde analysekader te treden en mij in het

vervolg van mijn betoog te richten op nieuwe wegen voor toekomstig onderzoek naar cultuurverandering in complexe organisatienetwerken.

#### **4. Nieuwe wegen voor onderzoek**

Hoewel onderzoek op ons terrein zich de laatste jaren in snel tempo en multidisciplinair heeft ontwikkeld, zijn er nog veel braakliggende terreinen die zich lenen voor nadere studie. Gerelateerd aan mijn leerstoel zou ik me de komende jaren dan ook sterk willen maken voor de uitbouw van een drietal onderzoeksthema's.

Het eerste thema zal hangt samen met *editing*. Het afgelopen jaar zijn er in het kader van mijn leerstoel twee PhD- projecten gestart die gerelateerd zijn aan dit thema. In de dissertatiestudie van Myrte Berendse staat de vraag centraal op welke wijze het strategisch gebruik van verhaallijnen binnen infrastructurele organisaties, in het bijzonder Rijkswaterstaat, de legitimatie van veranderingstrajecten bevordert. Hanneke Duijnhoven richt zich in haar onderzoek op het concept Security Cultures en analyseert door vergelijking van Spaanse en Nederlandse spoororganisaties narratieve interventies, in het bijzonder na de aanslagen en bedreigingen van 2004.

Onderzoek naar cultuurverandering kan op heel verschillende wijzen gestalte krijgen en leiden tot alternatieve methodologische paden. Dit brengt mij op het tweede thema: de onderzoeksmethodologie. De studies die wij binnen de afdeling Cultuur, Organisatie en Management verrichten, kunnen worden geplaatst binnen een etnografische onderzoekstraditie. Hoewel etnografisch onderzoek zich richt op het van binnenuit *in depth* bestuderen van organisationele werkelijkheden, bijvoorbeeld via observatie en diepte-interviews is het nog maar de vraag of onderzoekers bij vaak delicate veranderingsprocessen wel toegang hebben tot hun onderzoeksveld, anders dan via de 'buitenkant', zoals mediaberichten et cetera. Inmiddels is via het zogeheten action research ervaring opgedaan met vormen van participerende observatie, waarbij de onderzoeker een actieve rol op zich neemt in het veranderingsproces. Voordeel van deze benadering is evident: de onderzoeker krijgt deuren open en toegang tot databronnen, die anders voorgoed dicht blijven. Actie-onderzoek is echter omstreven. Niet alleen vanwege het

gevaar van overmatige betrokkenheid van de onderzoeker bij specifieke groepen in het onderzoeksveld. Maar ook omdat actie-onderzoek veronderstelt dat de onderzoeker - als derde actor - actief ingrijpt in het onderzoeksveld dat hij geacht wordt te bestuderen, met alle risico's van tautologie van dien.

Experimenteren met nieuwe rollen en methoden in veranderkundig onderzoek is goed en noodzakelijk. Recent is het PhD-project gestart van Petra Pelkman, dat zich richt op Black Empowerment Economies. Het onderzoeksdesign van dit project, dat mede is gefinancierd door adviesbureau Traktion is onorthodox van opzet. De onderzoekster vervult in dit project zowel de rol van wetenschapper als entrepreneurial practitioner. Dit stelt haar in staat om toegang te krijgen tot organisatiesprocessen die anders voor altijd een gesloten boek zouden blijven. Het is echter van groot belang dat we ons blijven verantwoorden voor de wijzen waarop onderzoek is verricht. Methodische transparantie blijft eis nummer één.

Als laatste maak ik u deelgenoot van een onderzoeksthema waar ik al langere tijd door gefascineerd ben en dat ik de komende jaren zelf verder zal uitwerken. Met de opkomst van New Public management is de nadruk steeds meer komen te liggen op output, resultaat, monitoring, beheersing en uiteindelijk: succes en falen. Definities van succes zijn, zoals we inmiddels weten ambigue en sterk afhankelijk van tijd en plaats (zie Pollit, 2001, Van Thiel & Leeuw, 2002). In de SNCM-casus is de uitkomst van het interventieproces ogenschijnlijk helder. Sarkozy meldt in een interview op 22 mei 2006 met de Figaro dat de privatisering succesvol verloopt en de SNCM wordt omgebouwd tot een dienstverlenende full service organisatie. Hij benoemt hierbij drie wapenfeiten. (1) De rust binnen de SNCM organisatie is teruggekeerd, (2) de wachttijden zijn met 20% teruggedrongen en (3) de nieuwe publieke private constructie rond de SNCM (waarbij de staat 25% van de aandelen in handen heeft, Butler Capital Partners 38% , het consortium Veolia Transport 28 % en de medewerkers 9%) heeft veel energie en vernieuwingskracht teweeg gebracht. Over nieuwe aangekondigde acties hult hij in stilzwijgen (zie ook Porsia, 2006).

Criteria van succes zijn onmiskenbaar dominante ijkpunten waarlangs de werkelijkheden binnen en tussen organisatienetwerken wordt gestructureerd. Deze hebben echter een belangrijke keerzijde: alles wat niet in het kader van een succesfactor kan worden gekanaliseerd, blijft in de

backstage van de organisatie en kan daarmee leiden tot vervreemding, wederzijds onbegrip, gebrek aan leefbaarheid en uiteindelijk neergang. We zagen dit het afgelopen jaren bij AHOLD, waarbij de fixatie op positieve kwartaalrapportages en resultaat bijna leidde tot de ondergang van het concern.

Dit brengt mij op de normatieve vraag waar elke cultuuronderzoeker zich toe dient te verhouden. Wetenschappelijk onderzoek dient in eerste instantie de wetenschap. Het is echter ook de maatschappelijke taak van elke onderzoeker om inzichten tot inzet te maken van reflectie en zo een bijdrage te leveren aan vraagstukken als leefbaarheid, plezier in werk of zoals mijn voorganger Willem Koot het noemt: de menselijke maat. Elke wetenschapper die zich met culturele processen bezighoudt, ervaart dat het gaat om ingrijpende processen, die raken aan basale assumpties over wij versus zij, over goed versus slecht. Wetenschappers hebben een eigen verantwoordelijkheid bij het inzichtelijk maken van deze dilemma's, maar ook het vanuit een rol van *editor* bieden van alternatieve perspectieven, inzichten en analogieën. Ik zie het dan ook als mijn opdracht om de kennis die in het kader van deze leerstoel wordt ontwikkeld, te vertalen en uit te dragen. Alleen op deze wijze worden naar mijn mening wetenschappelijke studies over cultuurverandering tot ware interventies van betekenis.

## **5. Dankwoord**

Mijnheer de rector, dames en heren. Een oratie is nooit een soloproject. Dit is dan ook de plaats om de instanties en personen te bedanken die betrokken zijn geweest bij het tot stand komen hiervan. In mijn dankwoord betrek ik uiteraard als eerste het college van Bestuur van deze universiteit en het bestuur van de Faculteit Sociale Wetenschappen die de instelling van de leerstoel Management van Cultuurverandering mogelijk hebben gemaakt.

Bert Klandermans heeft zich niet alleen als decaan van de Sociale Faculteit ingespannen voor deze leerstoel, maar toonde zich ook een bekwaam coach die mij feilloos door het initiatieproces voor nieuwe hoogleraren wist te loodsen. Vaak subtiel, soms publiekelijk. Ik zal mij nooit meer bij oraties vertonen in rood-bruine schoenen.

De afgelopen jaren zijn voor onze afdeling Cultuur, Organisatie en Management (COM) bijzonder spannend geweest. Door gezondheidsproblemen moest Willem Koot voortijdig terugtreden als afdelingshoofd. Wim, in oktober namen wij afscheid van jou. Het is een genoegen dat je hier vandaag, bij mijn oratie aanwezig hebt willen zijn.

Als aanvoerder van het managementteam COM heb ik met heel veel plezier mogen samen werken met Lineke Stobbe, onze altijd gedreven onderwijsmanager, Harry Wels als nauwgezette onderzoeksmanager en natuurlijk Heidi Dahles, mijn collega leerstoelhouder. Inmiddels Heidi, heb jij bijna alweer een jaar geleden het stokje overgenomen op jouw geheel eigen, maar fantastische wijze. Ik dank jullie voor de inspirerende tijd. Dat geldt uiteraard ook voor de collega's en vrienden van de afdeling COM. Voor onze gemeenschappelijke missie om een internationale top-afdeling neer te zetten, maar ook voor het bewaken van de vrijplaats voor nieuwe ideeën. Dat dit af en toe leidt tot bizarre gedachten experimenten zal ik hier niet verder belichten. Carel, Alfons, Kees, Sierk, Myrte, Hanneke, Leonora, Petra: onze gedachten blijven gewoon waar ze thuis horen: in the black box. Ik noem ook onze COM-studenten, die een voortdurende bron zijn van nieuwe ideeën en een belangrijke toetssteen voor ons eigen succes.

Uiteraard zijn er veel collega's buiten COM met wie ik, in toenemende mate internationaal, met heel veel plezier samenwerk en heb gewerkt. Ik noem hier Jan Hakvoort en Walter Kickert. Jan, nooit zal ik onze avonturen vergeten naar de uithoeken van het openbaar bestuur. Walter je bent niet te volgen, maar gesprekken met jou laten, in welke vorm dan ook, altijd diepe indruk na.

Een heel eigen categorie zijn mijn vrienden uit de wereld van de adviespraktijk en het openbaar bestuur. Uiteraard denk ik dan direct aan Ton Pover, die de combinatie van *business and pleasure* tot ware kunst heeft verheven. Binnen het openbaar bestuur heb ik de afgelopen jaren veel inspirerende en markante figuren leren kennen, zoals Johan Hakkenberg en Hans van Zanten, de bazen van de RDW en Leendert Bouter, de flamboyante Hoofdingenieur Directeur van de Bouwdienst van Rijkswaterstaat, die mede het PhD-project van Myrte Berendse mogelijk heeft gemaakt.

Tot slot is er natuurlijk mijn wereld van thuis, mijn ouders, familie en vrienden. Jullie hebben allemaal intens meegeleefd. Romke Rijkema heeft zich met verve bekommerd om de

praktische zaken rond deze dag. Mijn zus Petra heeft buiten mijn rug om geregeld dat zij hier vandaag het VU orgel zou kunnen bespelen. Lisette, jij hebt me enorm gesteund en onze kinderen Amber en Martijn soms letterlijk op afstand moeten houden. Ik weet zeker dat dit de komende tijd minder nodig is en zie daar intens naar uit. Ik draag daarom deze rede aan jullie op.

Ik heb gezegd.



## Geraadpleegde literatuur

- Alvesson, M. (2001), 'Social identity in knowledge-intensive companies', *Journal of Management Studies*, 37 (8) 1101-1123
- Argyris, C. & D. Schon (1978) *Organizational Learning*, Reading, MA, Addison-Wesley
- Bakhtin, M. (2000) *The Dialogic Imagination*, Austin, University of Texas Press, (first published 1981)
- Bartunek, J. (2004) The Importance of Contradictions in Social Intervention, in: *Intervention Research*, vol1, nr1, pp103-113
- Bate, S. P. (1994). *Strategies for cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Bate, S.P. (2005) Ethnography with 'Attitude': Mobilizing Narratives for Public Sector Change, in: M. Veenswijk (ed) *Organizing Innovation, New Approaches to Cultural Change and Intervention in Public Sector Organizations*
- Beck, U. (2001) *The cosmopolitan state, towards a realistic Utopia*, Eurozine, 12-5
- Berendse, M., H. Duijnhoven en M. Veenswijk (2006) Reconstructing Identity and Legitimacy in Complex Infrastructural Organizations, conference paper *Organization and Discourse Conference*, July 2006
- Boersma, K. (2003) 'Structural Ways to embed a research laboratory into the company. A comparison between the Research Departments of Philips and General Electric.', in: *History and Technology*, Vol. 19(2): 1-18.
- Boczkowski, P & W.J. Orlikowski (2004) Organizational discourse and new media: a practice perspective, in: Grant, D., C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (eds.) *Handbook of Organizational Discourse*, Sage, London
- Broadfoot, K., S. Deetz & D. Anderson (2004), Multi-Levelled, Multi-method Approaches to Organizational Discourse, in: Grant, D., C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (eds.) *Handbook of Organizational Discourse*, Sage, London
- Boje, D. (2001) *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, Sage, London,
- Bos, R. ten (2000). *Fashion and Utopia in Management Thinking*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Brown, R.H. (1991) Rhetoric, textuality and the postmodern turn in sociological theory, in: *Sociological Theory*, pp. 187-197
- Castells, M (2000)., *The information age. The Rise of the Network Society* (vol. 1), Blackwell Publishers, Oxford.
- Charniawska, B. & B. Joerges, (1996) *Travels of Ideas* in: Charniawska, & G. Sevón, *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin, New York
- Clegg, S.R., Kornberger, M., Pitsis, T. (2005), *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, Sage, London,
- Cauter, L. de (2004), *De Capsulaire bechaving. Over de stad in het tijdperk van angst*, NAI, Rotterdam
- Dahles, H. (2004) *McBusiness versus Confucius? Anthropological perspectives on transnational organizations and networks*, Oratie VU
- Dahles, H. & L. Stobbe (eds) (2004) Managing cohesion in transnational organizations. *Culture and Organization* (Special Issue) (10)4

- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dijk, T. van (ed) (1997) *Discourse as Structure and Process*, *Discourse studies* vol.2, Sage, London
- Denhardt, J. & R. Denhardt *Creating a culture of innovation: ten lessons from America's best run city*, PWHC, 2001, Endowment for the business of government
- Doolin, B. (2002) 'Enterprise Discourse, Professional Identity and the Organizational Control of Hospital Clinicians', *Organization Studies* 23(3): 369-390
- Featherstone, M. & S.Lash, (1999) *Spaces of Culture, City, Nation, World*, Sage Thousand Oaks, London, New Dehli
- Gabriel, Y. (1998) Same Old Story or Changing Stories? Folkloric, Modern and Postmodern Mutations, in: Granrt, D., T. Keenoy & C. Oswick, *Discourse + Organization* (eds) Sage, London
- Giddens, A. (2000). *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. New York: Routledge.
- Ghorashi, H. (2003) *Ways to Survive, Battles to Wwin: Iranian Women Exiles in the Netherlands and the United States*. New York: Nova Science Publishers.
- Goffman, E. (1982) *The Presentation of Self in Every Day Life*, New York: Doubleday Anchor Books Ltd. (oorspr. 1959)
- Gordon, P. H. and S. Meunier (2001). *The French challenge: Adapting to globalization*. Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Grant, D. C. Hardy, C. Oswick and L. Putnam eds (2004), *Organizational discourse*, Sages London, Thousand Oaks, New Dehli
- Hood, Christopher (2000) 'Paradoxes of Public-sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains.' *International Public Management Journal* no. 3
- Kamsteeg, F. & H. Wels, (2004) Anthropology, organizations and interventions: New territory or quicksand?, *Intervention Research*, Vol1,1, pp. 7-25
- Kickert, W.J.M. (2003), Beyond Public Management. Shifting frames of reference in administrative reforms in the Netherlands, *Public Management Review*, vol. 5 issue 3 page 377-399
- Koot, W.C.J. (1996) The rhetoric of synergy and the practice of increasing ethnic rivalry in organizations. In Koot *et al.* (eds) *Contradictions in Context: Puzzling over Paradoxes in Contemporary Organizations*. Amsterdam: VU Press, pp. 63-85.
- Koot, W.C.J., I. Sabelis & S. Ybema . (eds) (1997) *Contradictions in Context: Puzzling over Paradoxes in Contemporary Organizations*. Amsterdam: VU Press, pp. 63-85.
- Luhmann, N. (1995) *Social Systems* Stanford University Press, California
- Luhmann, N. (1998) *Observations on Modernity*, Stanford University Press, California
- Marrewijk, A.H. van, & Veenswijk, M.B. (2005). Anthropologists at work in the tunnel: cultural intervention and change in the HSL-Zuid project. In A.H. van Marrewijk & P. Verweel (Eds.), *Exploring organizations* (pp. 45-55). Amsterdam: SWP.
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Sage Thousand Oaks, London, New Dehli
- Mastenbroek, W. (1996), *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*, Samsom, Alphen a/d Rijn
- Parker, M. (2000), *Organizational Culture and Identity; Unity and Division at*

- Work, London: Sage Publications.
- Pitsis, T. S., Clegg, S. R., Marosszeky, M., & Rura-Polley, T. (2003) Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management. *Organization Science*, 14 (5): 574-590.
- Pollitt, C. and G. Bouckaert, (2000) *Public Sector Reform A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford
- Pollitt, C. (2001) 'Clarifying Convergence: Striking Similarities and Durable Differences in Public Management Reform.' *Public Management Review* 3:471-492.
- Quinn, R. & K. Cameron (1988) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organizations and Management*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts
- Sahlin-Andersson, K. (1996), The Construction of Organizational Fields, in: Charniawska, B. & B. Joerges, (1996) *Travels of Ideas in: Charniawska, & G. Sevon, Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin, New York
- Sahlin-Andersson, K. (2004) *What are the Consequences of the changing mix of public and private? Some reflections on recent public service reforms*, In: Jani Marjanen, Henrik Stenius and Jussi Vauhkonen (eds.) *Research on the study of the Nordic welfare state*, Papers from the August 2003 conference in Helsinki. Renvall Institute Publications 16.
- Salskov, D. & H. Hansen, Public Sector Innovation: E-Modernization and Globalizing Webs, in: M. Veenswijk (ed) (2005) *Organizing Innovation*, IOS Press, Amsterdam, Tokyo, Washington
- Schein, E. (1988) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Fransisco/London (oorspr.1985)
- Senge, P. (ed), (1999) *The Dance of Change*, Nicholas Brealy, London
- Spierenburg, M., H. Wels & M. Draper (2004) African dreams of cohesion: the mythology of community development in Transfrontier Conservation Areas in Southern Africa. In H. Dahles and L. Stobbe (eds), *Managing Cohesion in Transnational Organizations. Culture and Organization* (Special Issue) 10(4)
- Stohl, C. and Cheney, G. (2001) 'Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14, 349-407
- Sveningsson, S & M. Alvesson (2003), Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle, in: *Human Relations*, Vol. 56, No. 10, 1163-1193
- Van Thiel, S. & F. L. Leeuw (2002) The performance paradox in the Public Sector, in: *Public Performance & Management Review*, vol 25, nr3pp. 267-281
- Veenswijk, M. (2001) *The dynamics in cultural change of public organizations* Rozenberg Publishers, Amsterdam, West-Lafayette
- Veenswijk, M. and J.L.M. Hakvoort (2002), Public-Private transformations. Institutional shifts, cultural changes and altering identities: two case studies, in: *Public Administration*, vol. 80, no. 3, pp. 543-555
- Veenswijk, M. (ed) (2005) *Organizing Innovation. New approaches to Cultural Change and Intervention in Public Sector Organizations*, IOS Press, Amsterdam, Tokyo, Washington
- Veenswijk, M and Chisalita, C. (2007). The Importance of Power and Ideology

in Communities of Practice. The case of a De-marginalized User Interface Design Team in a failing multi-national Design Company. To be published in *Information, technology and people*, March 2007.

Weick, K.E., (1995) *Sensmaking in Organizations*. Sage, London.

Yanow, D. (2004) Translating Local Knowledge and Organizational Peripheries, in: *British Journal of Management*, 15, S15-25

Yanow, D. (2006) Academic Foxes, *Ethnographic Hedgehogs. Evidence, Local Knowledge, and Interpretive Analysis*, Talmalezing, Vu Amsterdam

### Overige geraadpleegde bronnen

Le Militant (2005) , French 'terror' troops attack striking sailors Protests erupt in Corsica, Marseille, 3 oktober 2005

Le Monde (2005) *La SNCM ou l'imaginaire Corse* 6 oktober 2005

Le Monde (2005) *Accusations de corruption à la SNCM: la CGT parle de "contre-feu" et de "diffamation"*, 17 oktober 2006

NRC Handelsblad (2005) *Werknemers blokkeren Franse haven*, 27 september 2005

Nu.nl (2005) *Commando's bestormen gekaapte veerboot bij Corsica*, 28 september 2005

SNCM (2005) Dossier Professeur, Management des organisations terminale STG, juni 2005

Porsia, E. (2006) *Dossier exclusif Corse: Guerre maritime pour la conquête de l'île Première partie Un gouffre financier*, 13 februari 2006

The Guardian Unlimited, *Trouble at sea*, 13-10-2005

Televisie uitzendingen: *NOS Journaal 28 september, CNN 28 september SNCM,, BBC news, 29 september 2005, Servihoo.com, TV France, 3, 5, 12, 17 oktober, Journaal*

Ik bedank Alfons van Marrewijk, Hanneke Duijnhoven en Myrte Berendse voor hun commentaar op een eerdere versie van deze oratie