

Wil de echte groep opstaan?

EEN COMPLEXITEITSPERSPECTIEF OP BEGELEIDINGSKUNDE

Thijs HOMAN

Prof. dr. Th. Homan is hoogleraar change and implementation bij de Open Universiteit Nederland en zelfstandig adviseur, trainer en opleider. Website: [Website: thijs-homan.nl](http://thijs-homan.nl). E-mail: th.homan@casema.nl.

INLEIDING Het denken over management en organisaties is doordeesemd van het systeemdenken (Groot, 2010). De organisatie is dan een 'systeem' dat bestaat uit allerlei componenten (strategie, cultuur, structuur, mensen en werkprocessen). Die componenten en de relaties tussen die componenten moeten zodanig worden ingericht en gemanaged dat er synergie optreedt, waarbij één plus één meer dan twee wordt. Groepen en teams worden in dit denken top-down en functionalistisch benaderd. Top-down, omdat er uit de strategie een ideale opzet wordt afgeleid voor de organisatie en de rol die teams en groepen hierin vervullen. Die ideale opzet wordt bedacht door het management en wordt als norm in de organisatie ingebracht. In het verlengde hiervan houdt het functionalistische perspectief op groepen en teams in dat ze er niet zomaar zijn, maar dat ze er zijn om bij te dragen aan de 'hogere' organisatiedoelen.

dan nu

Veel teamcoachings- en groepsbegeleidingstrajecten beginnen dan ook met de doelstellingen van het team of de groep. Deze doelstellingen zijn geënt op het normatieve organisatieontwerp, waarbij de doelstellingen zo gekozen worden dat het realiseren ervan bijdraagt aan de strategie (Schwarz, 1994). Daarmee levert de begeleidingskunde een belangrijke bijdrage aan het goed functioneren van organisaties. Immers, als al de componenten (hier dus teams en groepen) goed functioneren en op elkaar afgestemd zijn, leidt dat - in lijn met het systeemdenken - tot efficiency, effectiviteit, winst, competitieve producten en adequate dienstverlening.

In al die jaren dat ik nu in organisaties werk, heeft er zich bij mij echter een wat ongemakkelijk gevoel ontwikkeld. Allemaal mooi, die designerteams en groepen, maar ik zie in de praktijk dat het vaak anders gaat. Zowel binnen als tussen formele groepen en teams blijken zich talloze kongsi's, netwerkjes, clustertjes, relatieketens en andere sociale patronen te ontwikkelen. Ook daar gebeurt van alles en

De conventionele aanpak van groepsbegeleiding en teamcoaching is gestoeld op het systeemdenken. Teams en groepen vormen formele onderdelen van organisaties, en moeten als zodanig bijdragen aan organisatiedoelen. Begeleiding en coaching is er dan op gericht om de organisatie-effectiviteit en de socialiteit van teams en groepen te vergroten. De ervaring van de auteur is echter dat er in en rondom teams allerlei andere processen en dynamieken gaande zijn, die niet goed begrepen kunnen worden vanuit het klassieke systeemdenken. In dit artikel wordt er vanuit een sociaal complexiteitsperspectief naar groepen en teambegeleiding gekeken. Uitgaande van een symmetrische kijk op het functioneren van organisaties worden diverse voorbeelden gepresenteerd, waaruit blijkt dat teams, groepen en het begeleiden daarvan tal van dimensies kent, die bij de conventionele begeleidingskundige benadering onderbelicht blijven. Op basis hiervan wordt de rol van de begeleidingskundige nader onderzocht. Heeft de begeleidingskundige een vaste identiteit? Of ontwikkelt deze zich gedurende het begeleidingstraject? En in hoeverre is het effect van begeleidingskundige activiteiten voorspelbaar en beheersbaar? Vervolgens is het de vraag of er optimale begeleidingskundige aanpakken, tools en 'best practices' te benoemen zijn. Juist de contextualiteit en historiciteit van lokale interacties maken de planbaarheid van begeleidingstrajecten immers gering. Als laatste komt de vraag aan de orde of de begeleidingskundige dan een specifieke deskundigheid in huis moet hebben, om dit mooie vak professioneel te kunnen bedrijven.

spelen er zich tal van groepsdynamieken af. Waarbij ik soms merk dat datgene wat níet in de formele groepen en teams gebeurt, veel meer invloed heeft op de ontwikkeling van de organisatie, dan datgene wat er zich wél in afspeelt.

In dit artikel wil ik ingaan op de groeps- en teamwereld die zich kennelijk dwars door, onder, boven en langs de formele groepen- en teamwereld ontwikkelt. Wat is begeleidingskunde, als je er zo naar kijkt?

ANDERS KIJKEN Mijn perspectief op organisaties en organisatieontwikkeling ligt dicht aan tegen het zogeheten radicaal interactionisme (Johannessen, 2013) en de 'complex responsive process'-benadering van Stacey e.a. (1995, 2000, 2001, 2005, 2007). In essentie wordt er hierbij van uitgegaan dat de manier waarop de organisatie zich ontwikkelt niet per se het gevolg hoeft te zijn van formele plannen en acties van het management (Homan, 2013). De aandacht gaat juist uit naar al de acties en interacties van iedereen in en om de organisatie. Daarbij zijn er, theoretisch gesproken, geen 'geprivilegieerde' acties en interacties, waarbij wat een bepaalde groep zegt (zoals het managementteam) meer waar, beter of belangrijker is dan andere (inter)acties.

Dit zogenoemde symmetrische organiseerperspectief ziet 'de organisatie' en de ontwikkeling daarvan als een niet-gepland en emergent resultaat van het op elkaar inwerken van alle (inter)acties in de organisatie: formeel en informeel, hoog en laag, in het centrum, aan de marge, staf, lijn, pro, contra - het is allemaal gaande en het werkt allemaal op elkaar in. En kennelijk leidt dat dan toch tot min of meer coherente ontwikkelingspatronen.

Ik geef enkele voorbeelden om dit perspectief te illustreren.

Geüniformeerd organiseren

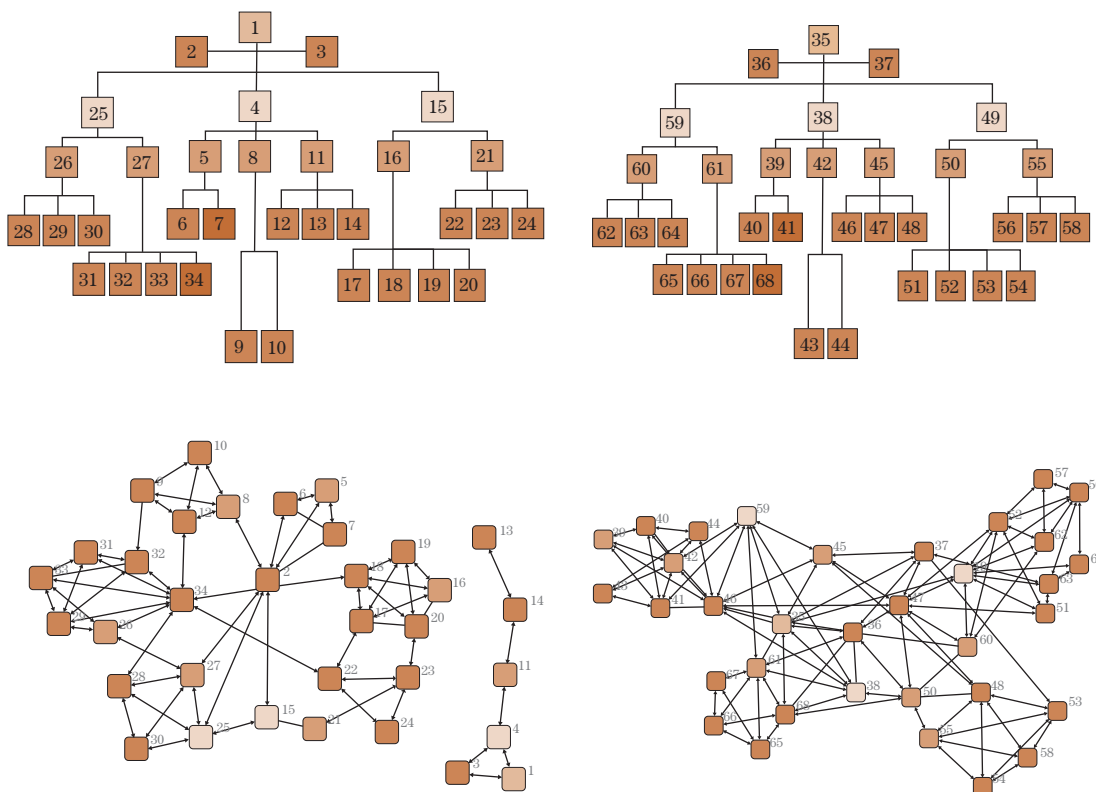
Het eerste voorbeeld betreft een onderzoek dat we vanuit de Open Universiteit gedaan hebben bij een onderdeel van onze strijdkrachten dat actief was voor een buitenlandmissie in een crisisgebied. Het speciale aan

dergelijke missies is dat alle mensen die er deel van uitmaken op een bepaald tijdstip terugkeren naar Nederland. Waarbij er vervolgens een nieuwe ploeg wordt ingevlogen, die de taken van de voorgangers overneemt. In dit onderzoek waren twee 'populaties' actief, in een organisatie die verder wat betreft doelen, organisatiestructuur, regels en procedures exact hetzelfde bleef. De onderzoeksvraag was: in hoeverre is de formele organisatie (en alles wat daarmee samenhangt) een voorspeller voor datgene wat er concreet gebeurt? Figuur 1 geeft een beeld van de onderzoeksresultaten. De linkerkant van figuur 1 is de organisatie bij de eerste lichting; de rechterkant representeert de tweede lichting. De onderste twee figuren geven de geaggregeerde resultaten weer, naar aanleiding van de vraag: 'Met wie werk je intensief samen?' Duidelijk mag zijn dat er aanzienlijke verschillen te constateren zijn. Kijk maar eens naar de positie van de commandant (nummer 1, respectievelijk 25) en de dichtheid van de twee sociale relatienetwerken.

Bezien vanuit het symmetrische perspectief zou je op basis van dit onderzoek enkele conclusies kunnen trekken. Ten eerste - en dat is duidelijk - dat wat er 'werkelijk' gebeurt niet één op één voortvloeit uit de opzet van de formele organisatie en het management (nummer 1, respectievelijk 25). Maar andersom is de conclusie dat de informele organisatie het enige is wat telt, eigenlijk ook onjuist. Formeel en informeel: het is allemaal aanwezig, reageert op elkaar, werkt elkaar tegen en versterkt elkaar.

ICT binnen een bank

Een tweede voorbeeld betreft ons onderzoek naar zogeheten betekeniswolken (Homan, 2006). Als je kijkt naar de manieren waarop we in organisaties met elkaar interacteren, dan kan er een onderscheid gemaakt worden tussen 'on stage'-gedrag en 'off stage'-gedrag (Homan, 2011). Het eerste is gedrag dat we vertonen als we vergaderen of deelnemen aan heisessies en workshops. Meer in het algemeen: als we denken dat er op ons gelet wordt; als er 'bobo's' aanwezig zijn. We doen actief mee, maar letten tegelijk



Figuur 1 Twee lichteningen op missie.

tijd op onze woorden. We spreken vooral ‘braaftaal’ (Schrijvers, 2002).

In de marge van ‘on stage’-interacties vinden er continu ‘off stage’-interacties plaats. Bijvoorbeeld in de pauze van een workshop, bij de koffieautomaat of in het rokershok. Daar zijn de gesprekken vertrouwlijker en laten we meer zien van wat we er ‘echt’ van vinden. Kenmerkend voor ‘off stage’-dynamieken is dat er in conversaties betekenis wordt gegeven aan datgene dat men ‘on stage’ meemaakt (of wat men daarover hoort). Juist de betekenissen die zich in dat soort informele interacties ontwikkelen, zijn volgens mij veel richtinggeverder voor het feitelijke concrete gedrag en de emoties die mensen daarbij ervaren, dan datgene wat men ‘on stage’ van zich laat horen en zien.

Een belangrijk kenmerk van betekeniswolken (collectieve betekenisgevingen) is dat ze geen individueel intrapsychisch verschijnsel zijn, maar een diep sociaal fenomeen. Wolken zijn de patronen en thema's die overheersen in de manieren waarop meerdere mensen met elkaar praten. Het interessante is nu dat uit mijn onderzoek blijkt dat ook die wolken en de clusters met mensen die - zeg maar even - in zo'n wolk leven, heel andere patronen en vormen kunnen aannemen dan datgene wat in de formele organisatie bedoeld en gewenst is. En, nog even voor de duidelijkheid (ik heb het immers over een symmetrisch perspectief): dit gaat niet alleen op voor de medewerkers, maar ook voor de managers.

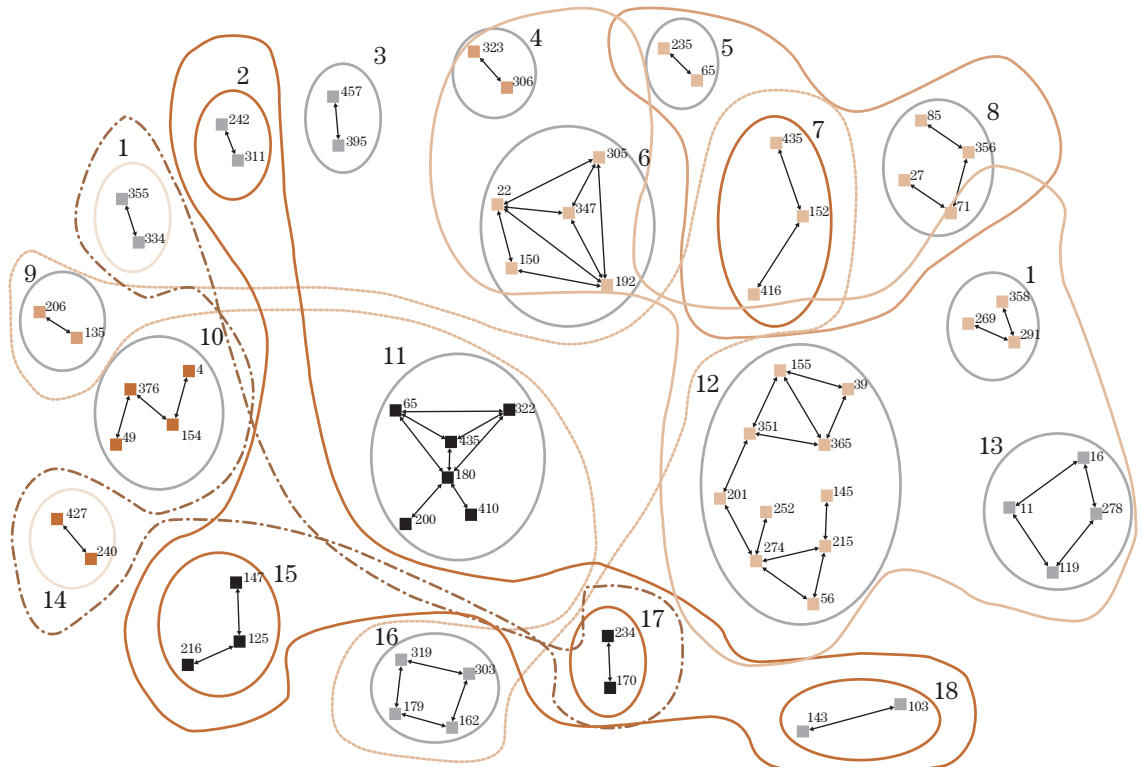
Dan nu het voorbeeld. Het onderzoeksinstrumentari-



um dat we gebruiken voor het onderzoek vanuit een symmetrisch organiseerperspectief heet de ChangeMirror. Deze onderzoeksmethodologie is erop gericht in beeld te brengen op welke manieren groepen mensen in organisaties informeel met elkaar praten over de organisatie, en welke thema's en betekenispatronen in die gesprekken naar voren komen.

Figuur 2 betreft een ChangeMirror-onderzoek bij een grote financiële instelling en de mensen die daarbinnen werken voor een centrale IT-afdeling. In die afdeling was een ingrijpend verandertraject gaande. Het onderzoek betrof de vraag wie informeel met wie over de veranderingen sprak en welke betekenispatronen (of -wolken) zich in die interacties ontwikkelden. Duidelijk waarneembaar zijn hier allerlei informele coalities (ofwel 'petrischaaltjes'). De verschillend

gekleurde lijntjes geven verschillende betekeniswolken weer: er blijken zich bepaalde clusters van mensen en petrischaaltjes te hebben ontwikkeld, waar men op een vergelijkbare manier over veranderingen spreekt (of soms juist over heel anderen dingen). Daarbij valt op dat de meeste betekeniswolken wat betreft 'deelnemers' niet samenvallen met de formele afdelingsgrenzen (de vierkantjes zijn representaties van de mensen; de kleur geeft het team aan waar men werkzaam is). Ook zitten de leden van het managementteam niet exclusief 'in' een enkele betekeniswolk. Ze hebben informeel heel verschillende connecties en geven (daarmee samenhangend) ook verschillende betekenissen aan de veranderingen.



Figuur 2 Betekeniswolken en organisatielandschap bij een financiële instelling.

WIE OF WAT BEGELEID IK EIGENLIJK? Begeleidingskundigen (zoals teamcoaches, groepssupervisors en organisatieadviseurs) begeleiden teams en groepen in organisaties. Het in het voorgaande beschreven symmetrische perspectief roept echter tal van vragen op, over wat je als begeleidingskundige nu eigenlijk doet (Homan, 2007). Bijvoorbeeld wat betreft het verschil tussen ‘on stage’- en ‘off stage’-dynamieken.

Ook werpt het symmetrische perspectief een ander licht op de feitelijke rol die je als begeleider in teams en groepen speelt. Veel mensen die op enigerlei wijze met groepen werken, definiëren de eigen rol als faciliterend: ‘Ik begeleid hen in hun ontwikkelingsproces.’ In het symmetrische perspectief is de formele rol (c.q. de rol die de begeleider denkt te hebben) niet per se een goede voorspeller voor de rol die je daadwerkelijk inneemt. Niet alleen ontwikkelen zich in de interacties namelijk collectieve lokale betekenisgevingen, ook kristalliseren zich - samenhangend met de zich stabiliserende betekenisgevingen - de ‘werkelijke’ rollen die de betrokkenen spelen uit (inclusief hun onderlinge machtsverhoudingen). Concreet is dit bijvoorbeeld merkbaar als een team een verandering helemaal niet ziet zitten. Er hangt dan bijvoorbeeld de betekeniswolk: ‘Als we zó gaan werken, dan kunnen we klanten niet meer goed bedienen’.

Stel dat de begeleider tot taak heeft om deze groep te helpen met het implementeren van de formele verandering. In de interacties die zich ontploegen, ontwikkelen zich tussen de betrokkenen (inclusief dus de facilitator) één of meer nieuwe betekeniswolken. Wanneer het de facilitator lukt om de mensen mee te krijgen in de verandering, dan is daarmee de identiteit van die facilitator ook mede gevormd (Griffin & Stacey, 2005).

Andersom kan het zijn dat de groep ‘on stage’ braaf het spelletje van de begeleider meespeelt, maar men ‘off stage’ steeds fronsende blikken uitwisselt en roddelt over de facilitator. Ook dan is er een betekenisgeving tot stand gekomen, vermoedelijk bestaande uit verschillende wolken. Zowel voor het team (‘Nou, de facilitator is keurig in ons spel gestonken; hij denkt

dat het goed ging. Wij kunnen nu overgaan tot de orde van de dag’) als voor de facilitator (‘Ik heb ze in de goede richting geholpen’).

De symmetrische insteek opent het raam naar vragen als: wie ben en word ik eigenlijk, als ik deze groep ‘begeleid’? En wat geeft mij in deze groep ‘the right to manage’? Dit laatste is een buitengewoon belangwekkend leerstukje, ergens diep achterin de organisatie-sociologie: de faciliterende of (bege)leidende rol is geen a priori gegeven, maar word je (al dan niet) toegeschreven, waarbij die emergente rolinvulling tijdens de gesprekken zomaar van karakter kan veranderen. Een tweede thematiek die het symmetrische perspectief aanreikt, betreft de vraag: wie begeleid ik eigenlijk als begeleidingskundige? Mijn vermoeden is dat het merendeel van de begeleidingsactiviteiten gericht is op formele teams (afdelingen, samenwerkingsverbanden) en formele groepen (projectgroepen). Daarmee ontwikkelt zich in feite een asymmetrische begeleidingskundige praxis, waarin formele groepen en teams de hoofdmoot van de activiteiten vormen. Maar als we teruggaan naar de twee aangehaalde voorbeelden, dan kan geconcludeerd worden dat je als begeleidingskundige dan in feite maar een (veelal beperkt deel) van de dynamieken te pakken hebt. Om het met een metafoor uit te drukken: stel dat de organisatie een dieselmotor is, dan richt de conventionele begeleiding zich primair op het gaspedaal. Dat gaspedaal heeft zonder meer invloed op de motor, maar er zijn natuurlijk veel meer processen gaande die uiteindelijk tezamen leiden tot het fenomeen ‘voortstuwung’. Een derde thematiek die zich naar aanleiding van het symmetrisch perspectief aandient, betreft de voorspelbaarheid en beheersbaarheid van wat je als begeleider doet. Veel begeleiders zullen gebruik maken van bepaalde tools, werkvormen en de kennis van het begeleidingskundige vak, om hun werk zo goed mogelijk te doen. Ten grondslag hieraan ligt de modernistische gedachte: als ik met de juiste interventies en tools werk, komt er op een (relatief) beheersbare en voorspelbare manier uit wat ik van tevoren van plan was. Kennis, tools en instrumenten dus, als ‘gevali-

deerde' hulpmiddelen die (mits welgekozen) ingezet worden, waarmee de gewenste resultaten optimaal worden bewerkstelligd.

Echter, de 'ik' die die hulpmiddelen inzet, zou wel eens een heel andere 'ik' kunnen zijn dan van tevoren ingeschat en gehoopt. Ook is het uitgangspunt in het symmetrische organiseerbeeld dat lineaire causaliteiten (directe beïnvloedingsrelaties) eerder uitzondering dan regel zijn. Dus de aanname 'als ik dit zus en zo doe, dan komt er voorspelbaar dat en dat uit' wordt hiermee fundamenteel ter discussie gesteld. Je weet gewoon niet wat er gaat gebeuren. Sociale interactieprocessen zijn simpelweg te complex en chaotisch, om uit te gaan van efficiënte causaliteiten.

WAT IS DAN WEL DE 'JUISTE' AANPAK? Mooi zou het nu zijn, als ik hier nu de 'juiste' oplossingen, inzichten en modellen zou opvoeren, die een adequaat antwoord vormen op de hierboven geschetste interactionele complexiteit en onvoorspelbaarheid. Maar juist diezelfde uitgangspunten maken het een-op-een toepassen van de 'juiste' concepten en tools een precare zaak. Hoe 'juist', 'bewezen' en 'correct' een bepaalde tool, interventie of begeleidingsaanpak ook mag zijn, het is niet te voorspellen of ze in dit concrete team met deze voorgeschiedenis ook zullen werken. Andersom doemt er in dit verband ook een valkuil op, namelijk dat het geloof in de juistheid van de eigen aanpak ertoe kan leiden dat de facilitator defensief gedrag vertoont, om ervoor te zorgen dat het gaat zoals van tevoren gepland.

Tegelijkertijd brengt het symmetrische perspectief wel een heel nieuw activiteitenveld aan het licht: dit betreft de topografie van het organisatielandschap. Als betekenisgevingen in interacties ontstaan, blijken de kenmerken van het organisatielandschap (zie bijvoorbeeld figuur 2) van grote invloed te zijn op de dynamiek van de betekeniswolken. Als twee groepen mensen ('petrischaaltjes') totaal niet met elkaar interacteren, dan is de kans groot dat er zich 'binnen' die clusters stabiele betekenisgevingen ofwel lokale waarheden ontwikkelen. Verandering van de wolken zou

op gang kunnen komen, als leden van deze clusters met elkaar in contact komen en ontdekken dat ze veel van elkaars gezichtspunten kunnen leren.

Naast deze zogeheten 'connectiviteit' is de 'variëteit' van een betekenisnetwerk een belangrijke factor. Stel dat veel mensen in een organisatie op vrijwel dezelfde manier tegen een verandering aankijken, dan helpen contacten tussen verschillende betekenis-eilandjes niet en leiden ze vermoedelijk tot meer van hetzelfde. Begeleiden vanuit een symmetrische optiek zou kunnen gaan over het met elkaar in verbinding brengen van mensen uit allerlei verschillende teams, clusters, formeel en informeel. En over het buiten het te begeleiden team of buiten de te begeleiden groep op zoek gaan naar mensen die in heel andere betekeniswerelden leven.

Onmiddellijk daarbij dan weer de kanttekening dat dit geen kant-en-klare oplossingen zijn. Om met Mead (1967) te spreken: de werkelijke betekenis van wat je doet ontstaat pas nadat je het hebt gedaan. En wel in en door de interacties en reacties van de anderen. Jij zit niet als enige aan het roer; iedereen trekt, duwt en sleurt mee. Dit maakt het begeleidingsvak minder een voorspelbare 'evidence-based' praxis. Het gaat juist over 'acting into the unknown' en die onzekerheid kunnen verdragen. Waarbij het accent niet ligt op alles wat je er van tevoren in stopt (zoals programma's, tools, doelstellingen, werkvormen), maar juist op de manier waarop jij reageert op wat zich spontaan aandient.

DESKUNDIGHEID VAN DE BEGELEIDINGSKUNDIGE

Een bijna natuurlijk opkomende vraag is dan: goed, mooi, maar wat moet je dan als begeleidingskundige in huis hebben, als je deskundigheid niet gestoeld is op een 'evidence-based' praxis? In lijn met het voorafgaande is een eerste reactie op deze vraag dat je dan eigenlijk impliciet uitgaat van efficiënt causaal denken: als ik als begeleidingskunde nu maar de juiste deskundigheid heb (onafhankelijke variabele), dan zal ik in de praktijk effectief functioneren (afhankelijke variabele). Daarbij richt de deskundigheidsvraag zich primair op de individuele kenmerken van de

begeleider, terwijl - zoals gezegd - die kenmerken zich feitelijk pas manifesteren in de concrete sociale interactie met concrete anderen. Als je dit doortrekt, zou je je zelfs kunnen afvragen wie de deskundigheidskenmerken van de begeleidingskundige eigenlijk 'bezit'.

Om toch een aanzet tot beantwoording van de 'deskundigheidsvraag' te geven, moet het begrip deskundigheid eigenlijk eerst wat genuanceerd worden. Je kunt namelijk kijken naar de algemene kennis van de begeleider ('epistêmê' ofwel algemene wetmatigheden en modellen), naar methoden en technieken die je in de vingers hebt ('techne' ofwel procedurele kennis) en naar 'phronesis' (Flyvbjerg, 2001).

Dat laatste begrip verwijst naar praktijkwijsheid ('practical wisdom'); dit is 'kennis' die je niet individueel als zelfstandige entiteit ontwikkelt, maar die diep sociaal is en die je gedurende je hele leven al interacterend met talloze anderen ontwikkelt. In elke interactie krijg je stukjes praktijkwijsheid mee over wat wel en niet functioneel is. Phronesis is dan de gesedimenteerde verzameling van al deze specifieke sociale leerervaringen (Homan, 2013). Juist dit diep sociale karakter maakt dat phronesis geen 'deskundigheidsrugzak' is, waaruit je naar geloven kunt putten. Elke concrete sociale situatie triggert namelijk een specifieke verzameling van aspecten van de phronesis - en trouwens nog veel meer (zoals angsten, verwachtingen

en normen; zie ook Mead, 1967). Dit impliceert dat de feitelijke concrete deskundigheid van de facilitator per situatie varieert en soms zelfs meer zegt over die situatie, dan over de facilitator.

Normatieve uitspraken over de vereiste begeleidingskundige deskundigheid zijn in dit verband weinig functioneel. Immers, de feitelijke deskundigheid emergeert onbewust en ongepland in de concrete locale interactie. Wat echter wel een belangrijk hulpmiddel is bij het ontwikkelen van deze phronesis, is het regelmatig met anderen reflecteren op datgene wat men mee heeft meegemaakt als facilitator. Is daarbij reflecteren stap één, dan is reflexiviteit stap twee. Blijft reflecteren nog relatief dicht bij huis ('Wat deed ik nu eigenlijk? Wat gebeurde er precies?'), reflexiviteit gaat een hele stap verder. Daar gaat het namelijk om de vraag waarom ik op de gebeurtenissen reflecteer zoals ik doe. En dan vooral: wat zegt dat over mijn impliciete uitgangspunten, aannamen en gehanteerde theoretische paradigma's (Alvesson & Sköldbberg, 2010)?

Wat deze laatste thematiek betreft, kan het buitengewoon behulpzaam zijn om een totaal ander perspectief te hanteren. Juist hier blijken het radicaal interactionisme en de 'complex responsive process'-benadering dan buitengewoon geschikt als conceptueel reflectie- en reflexief instrumentarium, en tevens als procesoptiek voor dergelijke reflectieve en reflexieve interacties.



LITERATUUR

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2010). *Reflexive methodology*. Londen: Sage.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Griffin, D. & Stacey, R. (2005). Introduction: leading in a complex world. In D. Griffin & R. Stacey (Eds.), *Complexity and the experience of leading in organizations* (pp. 1-13). Londen: Routledge.
- Groot, N. (2010). De spanning tussen systeemdenken en complexiteitsdenken. *Develop*, 2, 15-23.
- Homan, Th. (2006). *Wolkenridders. Over de binnenkant van organisatieverandering*. Oratie. Open Universiteit Nederland.
- Homan, Th. (2007). *Teamleren. Theorie en facilitatie* (2e dr.). Den Haag: Academic Service.
- Homan, Th. (2011). *Organisatiedynamica* (11e dr.). Den Haag: Academic Service.
- Homan, Th. (2013). *Het et-ceteraprincipe, een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.
- Johannessen, S.O. (2013). *Against method: arguing the case for non-standard methodological differentiation in researching complexity in organization studies*. Concept paper Oslo and Akerhus University College of Applied Science, Oslo.
- Mead, G.H. (1967). *Mind self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Schrijvers, J. (2002). *Hoe word ik een rat?* Schiedam: Scriptum.
- Schwarz, R.M. (1994). *The skilled facilitator: practical wisdom for developing effective groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stacey R.D. (Ed.). (2005). *Experiencing emergence in organisations: local interaction and the emergence of global pattern*. Londen: Routledge.
- Stacey, R.D. (1995). The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16, 477-495.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. Londen: Routledge.
- Stacey, R.D. (2007). The challenge of human interdependence: consequences for thinking about the day to day practice of management. *European Business Review*, 119, 292-302.
- Stacey, R.D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and management*. Londen: Routledge.