

White paper

# Ceremoniële adoptie van institutionele complexiteit

Verandermanagement voor  
externe educatie en niet  
voor interne verandering

**Auteur:** Prof. (em.) dr. Thijs Homan



## Deur in huis

Om met de deur in huis te vallen: je kent vast wel het mantra dat 70 tot 80% van de verandertrajecten faalt. Veel auteurs gebruiken dit volgens mij als een soort 'alibi'. Ze beginnen dan met die 70 tot 80%. En dat vormt dan de schoonspring-duikplank naar het eigen verhaal over hoe organisatieverandering dan wél het beste kan worden aangepakt. Impliciet dus claimend dat die faalpercentages van 70-80% duchtig naar beneden zullen gaan als men de aanbevelingen van de betreffende auteur zou opvolgen. Steeds worden daarbij volgens mij dezelfde (wetenschaps-) theoretische uitgangspunten rondgepompt.<sup>1</sup> En steeds wordt er een koppeling aangebracht tussen twee fenomenen: 'verandertrajecten' en 'falen'. Maar zijn al de duizenden verandertrajecten die in organisaties gaande zijn nu wel op één essentialistische hoop te gooien? Heeft het begrip 'verandertraject' voor iedereen eenzelfde betekenis? En hangt het 'mislukken' ervan samen met een door iedereen op eenzelfde manier begrepen set met universele beoordelingscriteria? En hoe bijzonder: in mijn leven heb ik geleerd dat als iets langdurig misgaat (hier die 70-80%), er machtige partijen zijn die daar een belang bij hebben. Anders was het toch al lang en breed opgelost? Wat leveren falende verandertrajecten dus op? En voor wie?

## Onderzoek

In 2018 – 2019 heb ik in opdracht van het A&O-fonds Gemeenten een groot onderzoek uitgevoerd over verandering in al de Nederlandse gemeenten.<sup>2</sup> Wat uit dat onderzoek naar voren komt is dat het in gemeenten 'stikt' van de verandertrajecten. Gemiddeld lopen er zo'n 25 tot 30 trajecten naast elkaar. Gemeenten met zelfs meer dan 50 tot 70 parallelle verandertrajecten vormen geen uitzondering. Het bleek dat dezelfde verandertrajecten op tal van verschillende manieren werden gedefinieerd. Zo riep een iemand uit een gemeente: 'ik ben blij dat het gemeentebrede cultuurtraject eindelijk achter de rug is!'. Waarna een ander reageerde met: 'nee joh, dat traject is net begonnen!'. Bovendien werden dezelfde verandertrajecten tegelijkertijd met trots gepresenteerd als grote successen (gemeentesecretaris), terwijl anderen daarover spraken in termen van 'een grotere puinhoop heb ik nog nooit meegemaakt!' (organisatieadviseur). Ook bleek het 'falen' van verandertrajecten regelmatig een gelegitimeerde aanleiding te zijn om er nog veel meer op te starten.

Het onderzoek<sup>3</sup>, getiteld 'De Veranderende Gemeente', was gericht op het exploreren van gemeentelijke verandering. Een open vraagstelling. Gericht op beschrijven en begrijpen in plaats van gericht op (zoals bij talloze veranderepublicaties; zeker ook in 'gemeenteland') voorschrijven en aanbevelen. Geen onderzoek over hoe het moet, maar (bricolierend) onderzoek over hoe het gaat.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Zie Homan, 2006.

<sup>2</sup> Alle publicaties, mini-colleges en verdiepende teksten zijn downloadbaar van de site van het A&O-fonds Gemeenten: <https://www.aeno.nl/>. Zoek onderaan de A&O-website in de zoekbalk op 'De veranderende Gemeente'. Zie verder Homan, 2019.

<sup>3</sup> Samen met drs. Mario Kieft, hoofddocent organisatieverandering en -ontwikkeling bij de Open Universiteit Nederland.

<sup>4</sup> Zie verder de Wetenschappelijke verantwoording van het onderzoek, ook te vinden op de website genoemd in voetnoot 2.

## De organisatie moet inspelen op de omgevingsontwikkelingen... toch?

Kenmerkend voor gemeenten is de breedte van hun producten- en dienstenpakket. Een gemeentesecretaris: 'een breder producten- en dienstenpakket dan de grootste multinational'. Ook kenmerkend voor gemeenten is dat de meeste dingen die ze doen directe gevolgen hebben voor hun inwoners, bedrijven en instanties. Het geven of weigeren van een vergunning; het al dan niet toekennen van een subsidie, het veranderen van het budget voor jeugdzorg: allemaal zaken die mensen een-op-een raken in hun dagelijkse functioneren. En, zo blijkt, dat laten die partijen dan ook weten ook. Een Facebook-pagina is snel gemaakt; men bedreigt ambtenaren en bestuurders, men spant rechtszaken aan. Niet alleen zit de gemeente dus bovenop de ingezetenen; als hun belangen geraakt worden dan zitten die laatsten ook bovenop de gemeente.

Bestuderend wat er allemaal over gemeenten wordt gepubliceerd, valt op hoe vaak er normatieve uitspraken worden gedaan over wat gemeenten zouden moeten. Veel publicaties over maatschappelijke problemen eindigen stevast met: 'en dus moeten gemeenten....'. Ook verschijnt er een continue stroom vakpublicaties over hoe gemeenten beter moeten functioneren en wat ze moeten veranderen. Los hiervan ondervinden gemeenten ook een gestaag 'manna' vanuit hogere bestuurslagen, waarbij ze geacht worden allerlei wetten en maatregelen uit te voeren. Vervolgens worden gemeenten intensief geaudit en geïnspecteerd om te checken of ze doen wat ze moeten doen.<sup>5</sup>

Is er – om in het klassieke verandermanagementjargon te spreken – dan nog wel sprake van een 'omgeving' waar gemeenten zich aan moeten aanpassen? Praat je met bestuurders, managers en medewerkers dan is die omgeving (als abstract essentialistisch concept) er niet. Wat men ervaart, is dat er sprake is van een continu veranderende mêlée van individuen, partijen en instanties die dag-in-dag-uit (andere) dingen van de gemeente verlangen en eisen. Geen abstracte omgeving, dus, met trends, kansen en bedreigingen, maar partijen met een gezicht waar men dagelijks contact mee heeft. Waarbij die partijen ook nog eens op allerlei verschillende plekken insteken in de gemeentelijke organisatie of het bestuur.<sup>6</sup> Mintzberg (1983) heeft dit ooit gelabeld als 'externe coalities': al de kleinere en grotere groepen personen, organisaties, bestuurslagen, koepels etc. die (in meer of mindere mate) druk op gemeenten uitoefenen, waarbij er sprake is van onderling wisselende machtsverhoudingen.

Als je al deze eisen en verwachtingen bij elkaar optelt, dan zijn ze echter nooit allemaal tegelijkertijd in te willigen.<sup>7</sup> Als je dat als gemeente zou ambiëren dan betekent dat vermoedelijk het einde van je organisatie. Niet in het minst komt dit, doordat een aanzienlijk deel van de eisen en verwachtingen onderling inconsistent is. Een concreet voorbeeld is de decentralisatie van de jeugdzorg, waarbij de rijksoverheid tegelijkertijd een forse bezuiniging doorvoert. Dus: doe hetzelfde werk; doe het beter en doe het voor fors minder geld.

In de conventionele veranderkunde zijn hiervoor natuurlijk fraaie termen voorhanden. Een dergelijke 'omgeving' wordt bijvoorbeeld abstract en sexy gelabeld als een VUCA-wereld.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Zie in dit verband ook Homan, 2017.

<sup>6</sup> Zie in dit verband DiMaggio en Powell, 2000.

<sup>7</sup> Dit gegeven komt ook naar voren uit een breed uitgezet survey bij alle Nederlandse gemeenten: bijna 75% van de respondenten gaf aan dat hun gemeenten niet (meer) in staat was om in te spelen op alle wensen, verwachtingen en eisen die op hen afkwamen.

<sup>8</sup> Volatile – Snel veranderend; Uncertain – Onzeker; Complex – Complex; Ambiguous – Vaag / dubbelzinnig.

Om vervolgens aan te bevelen de organisatie flink te veranderen (*agile* en toekomstbestendig te maken met zelfsturende teams) zodat er 'op die omgeving kan worden ingespeeld'. Maar daar zit de aanname achter dat het mogelijk is om in te spelen op wat er vanuit de omgeving op de organisatie afkomt. Gemeenten blijken echter geconfronteerd te worden met een situatie waarbij het inspelen op de 'omgeving' ten enenmale een illusie is. En dus waarbij extern gericht zijn tot gevolg zal hebben dat de gemeente implodeert of explodeert. Het is eenvoudigweg niet mogelijk om aan al die (inconsistente) eisen en verwachtingen te voldoen. Het conventionele antwoord: 'dus nóg meer verandertrajecten' is dan ontoereikend. Wat is het alternatief?

## Institutionele complexiteit

Het institutionaliseringsperspectief op organiseren en veranderen<sup>9</sup> beziet het functioneren van organisaties op een geheel andere wijze dan het conventionele verandermanagement-perspectief. Hier is de gedachte dat organisaties – gemeenten dus – deel uitmaken van een zogeheten 'veld'. 'Velden' bestaan uit organisaties die zich met hetzelfde bezighouden. Vertaald naar het 'gemeentelijke veld' betreft dit gemeenten, koepelorganisaties, adviesbureaus en onderzoeksinstituten en onderdelen van provincies, waterschappen en de rijksoverheid die zich met gemeenten bezighouden, inwoners, lokale organisaties, instanties en bedrijven. Binnen velden ontwikkelen zich – zo is de gedachte in de institutionaliseringstheorie – bepaalde 'veldnormen'. Over hoe je als onderdeel van het veld behoort te functioneren; regels waar je je aan moet houden; verwachtingspatronen, wetgeving. De legitimiteit van organisaties hangt nauw samen met de mate waarin ze zich aan de veldnormen conformeren. Doe je dat niet, dan verlies je je legitimiteit en daarmee je *licence to act*.

Het institutionaliseringsperspectief vult het bedrijfskundige denken zo aan met een buitengewoon belangrijk concept. Bedrijfskundig wordt het functioneren van organisaties beoordeeld op winstgevendheid, efficiency, toekomstbestendigheid en flexibiliteit. Het institutionaliseringsdenken voegt hier echter het concept 'legitimiteit' aan toe.<sup>10</sup> Anders gezegd: je kunt bedrijfskundig nóg zo goed functioneren, maar als je je legitimiteit verliest, dan heb je als organisatie een fundamenteel bestaansprobleem.

Binnen het institutionaliseringsdenken is een aantal publicaties te vinden over de 'omgeving'. Maar dan niet in VUCA-terminen, maar in termen van institutionele complexiteit.<sup>11</sup> Dit betreft a) de 'hoeveelheid' eisen, wensen, normen en verwachtingen die er vanuit een veld aan de leden-organisaties wordt gesteld en b) de mate van onderlinge inconsistentie van al die eisen en verwachtingen. Als je gemeenten plaatst in die institutionele complexiteitsmodellen, dan zitten ze volgens mij in de allerhoogste categorie. Veel institutioneel complexer kan het niet worden.

Dit laatste inzicht heeft er toe geleid dat we het onderzoek zijn gaan richten op de vraag: **hoe behouden gemeenten hun legitimiteit, terwijl ze *niet* doen wat iedereen van hen verwacht en over hen roept?**<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Zie bijvoorbeeld Scott, 2014 en de veel geciteerde auteurs DiMaggio en Powell, 2000.

<sup>10</sup> Zie Tang, 2017 voor een bespreking van de literatuur over legitimiteit.

<sup>11</sup> Zie Kraatz en Block, 2013 en Greenwood et.al. 2011.

<sup>12</sup> Zie ook dat dit *frame* haaks staat op het conventionele denken, waarbij organisaties geacht worden wel te doen wat er van hen verwacht wordt.

## Bufferen en ceremoniële adoptie

De 'oplossing' voor deze paradox blijkt te zijn dat gemeenten de gemeentelijke organisatie afschermen van de druk die vanuit het veld op hen afkomt.<sup>13</sup> Zo studierend en onderzoekend ontwaarde ik in alle activiteiten, voorvallen, interactiedynamieken die we bij het onderzoek tegenkwamen, drie verschillende 'legitimeringsconfiguraties'. Tezamen functioneel voor dit bufferen en ontkoppelen. Eén van die configuraties betreft het opstarten van verandertrajecten en verandermanagement. De andere twee betreffen a) inconsistentie van de externe coalitie beantwoorden met het als gemeenteorganisatie zélf inconsistent worden.<sup>14</sup> Denk in dit verband aan het richting verschillende externe partijen laten horen van verschillende en onderling tegenstrijdige geluiden. En b) het internaliseren van verschillende externe rationaliteiten.<sup>15</sup> Dit houdt in dat verschillende externe belangencoalities ('ruimtelijk'; 'sociaal'; 'onderwijs'; 'zorg') in het gemeentelijke organogram worden ingebouwd, zodat de externe partijen kunnen zien 'dat ze een afdeling hebben die over onze belangen gaat'. Ik ga hier nu niet verder op deze twee in, maar bespreek eerst de 'verandermanagement-legitimeringsconfiguratie'.

Het feit dat er in gemeenten veel verandertrajecten tegelijkertijd gaande zijn is namelijk te begrijpen als een belangrijke buffer- en ontkoppelstrategie. Door steeds nieuwe formele verandertrajecten te lanceren (waarbij inhoudelijke verschillen tussen die trajecten soms klein zijn) kun je als gemeente aan de buitenwacht laten zien hoe dynamisch, proactief en omgevingsgericht je bent.<sup>16</sup> Daarbij is het hoge faalpercentage van formele verandertrajecten juist geen probleem, maar een oplossing. Bij het onderzoek zijn we in dit verband talloze ragfijne mechanismen en dynamieken tegengekomen, die tezamen twee effecten hebben. Enerzijds krijgt 'boven' (de management- en bestuurslagen waaraan gerapporteerd wordt over verandervoortgang) het gevoel dat het verandertraject goed loopt. Of er worden heel begrijpelijke argumenten gegeven die legitimeren dat er veel meer geld, tijd en energie nodig is om het traject te laten slagen. Anderzijds wordt er met het verandertraject zelf zó omgegaan dat dat traject intern weinig invloed heeft. Zo bereik je dat er naar boven (en dus naar buiten) toe een beeld ontstaat over het succesvol zijn van verandertrajecten, terwijl diezelfde trajecten het interne functioneren van de gemeente niet verstoren. Verandertrajecten dus, *not for internal change but for external education*. Of zoals een van de geïnterviewden dat noemde 'veranderen voor de Bühne'. Daarbij is er sprake van ceremoniële (en dus niet werkelijke) adoptie van de externe institutionele complexiteit en dynamiek.<sup>17</sup>

Wat dit impliceert is dat verandertrajecten naar buiten toe bufferend werken: het functioneren van het gemeentelijke apparaat wordt zo ontkoppeld van de invloed van de buitenwacht. Dit maakt dat werkzaamheden daar min of meer ongestoord doorgang kunnen vinden en niet alle kanten opvliegen door alle verandertrajecten die langskomen. Zo begrepen heeft het falen van 70 tot 80% van de verandertrajecten dus een duidelijke functie. Namelijk om de legitimiteit van gemeenten te bewaren, terwijl ze *niet* inspelen op alles wat er van hen verlangd wordt.

---

<sup>13</sup> Zie Meyer en Rowan, 1977 en Meyer en Scott, 1983 a en 1983b. Zo geformuleerd lijkt dit een intentionele activiteit, die bewust wordt 'gemanaged'. Uit het onderzoek komt echter naar voren dat dit niet het geval is; eerder betreft het een emergent patroon, waar men zich in veel gevallen nauwelijks van bewust is. In de verdiepende tekst Tab 3: bewust of onbewust? maak ik duidelijk welke rol taal in dit verband speelt. Ook weer downloadbaar van de website van het A&O fonds Gemeenten.

<sup>14</sup> Zie Brunsson, 1986 en 2002.

<sup>15</sup> Zie in dit verband Townley, 2002.

<sup>16</sup> Zie Brunsson en Olsen, 1993.

<sup>17</sup> Zie Meyer en Rowan, 1977 en Meyer en Scott, 1983 a en 1983b.

## Veranderfonteintjes

Voor de legitimiteit heeft de combinatie van het zo functioneren van verandertrajecten met de twee andere legitimeringsconfiguraties dus een belangrijke 'positieve' functie. Tegelijkertijd blijken deze legitimeringsconfiguraties echter te leiden tot een continue stroom *bloopers*, *missers* en dingen die foutgaan. Uitgerekend deze stroom is voor een andere groep 'gemeentemensen' een soort 'levensvoer'. Ik noem ze ook wel 'veranderfonteintjes'. Dit zijn mensen die bij gemeenten functioneren (uitvoerende ambtenaren, beleidsmedewerkers, wethouders, raadsleden, etc.) die zich op enig moment ergens zó aan ergeren dat ze zelf informeel en onder de radar veranderinitiatieven ondernemen om er wat aan te doen.<sup>18</sup> Daarbij kunnen hun activiteiten gaan over zaken die ze in bestaande verandertrajecten anders willen. Maar ook houden ze zich bezig met tal van onderwerpen die (in hun ogen) onvoldoende aandacht krijgen in het formele (verander- en management-)domein. Energieke, vrijwel onvermoeibare mensen die vanuit een activistische houding proberen iets te doen aan datgene waar ze tegenaan lopen.<sup>19</sup>

## Maar ho nou 's effe: er wáren toch al zoveel verandertrajecten?

Zoals gezegd 'stikt' het in gemeenten van de formele verandertrajecten. Daarnaast blijken er dus ook nog eens talloze lokale veranderinitiatieven gaande te zijn, die ook invloed ambiëren op het gedrag van collega's. Maar als je dat allemaal bij elkaar optelt, dan kunnen al deze trajecten en initiatieven nooit allemaal tegelijkertijd overal effectief zijn. Daar is simpelweg de tijd, het geld en de energie niet voor.

De overgrote meerderheid van de verandermanagementpublicaties gaat over de vraag hoe één verandertraject het beste aangevlogen kan worden. Maar wat we hier kunnen constateren is dat dit een wereldvreemde invalshoek is, want er is vrijwel nooit sprake van één verandertraject tegelijkertijd. En in gemeenten al helemaal niet. Hierover nadenkend ben ik op de term 'verandertrajectcompetitie' uitgekomen. Iets wat binnen gemeenten heel herkenbaar is: allerlei mensen (zowel diegenen die over de formele trajecten gaan als de veranderfonteintjes) zijn bezig om steun, budget, tijd, energie en 'landingsrechten' te verwerven voor hun éigen veranderverhaal.

De dynamiek die bij deze verandertrajectcompetitie aan de orde is, wordt begrijpelijk in combinatie met een van de andere twee legitimeringsconfiguraties, namelijk het internaliseren van externe rationaliteiten. Een onvermijdbaar gevolg hiervan is namelijk dat er in gemeenten diverse 'kolommen' (silo's, clusters) aanwezig zijn, waarin mensen opereren vanuit een specifieke eigen rationaliteit.<sup>20</sup> Het werken in het fysieke domein is echt iets anders dan in het sociale domein. Logischerwijs blijkt elk van die domeinen een zekere drang te hebben om vanuit hun eigen rationaliteit een zo groot mogelijk stempel te willen drukken op het gemeentelijke functioneren. Parallel hieraan is er bij de 'buitenwacht' (lees: de brede verzameling individuen, coalities, partijen, belangenbehartigers) een continue dynamiek gaande, waarbij allerlei gebeurtenissen er toe kunnen leiden dat de machtsverhoudingen tussen die externe beïnvloeders veranderen.

---

<sup>18</sup> Zie Hardy en Maguire, 2013.

<sup>19</sup> In het onderzoek heb ik zeven verschillende 'typen' veranderfonteintjes kunnen onderscheiden, zie de bijlage bij de verdiepende tekst Tab 4 Veranderfonteintjes. Ook te vinden op: <https://www.aeno.nl/zoeken?q=De+Veranderende+Gemeente>.

<sup>20</sup> Zie Townley, 2002

Een en ander heeft twee gevolgen. Als eerste is er sprake van een voortdurende interne machtsstrijd tussen de verschillende rationaliteiten, waarbij elk probeert zo veel mogelijk invloed te bewerkstelligen op wat er gebeurt. Daarenboven kunnen de steeds wisselende machtsverhoudingen bij de externe coalities deze dynamiek in hoge mate versterken.<sup>21</sup> Onverwachte crises kunnen bepaalde externe partijen namelijk opeens heel belangrijk maken, waardoor het interne organisatieonderdeel dat met die externe partij verbonden is daardoor 'machtstechnisch' de wind in de zeilen krijgt.

## Machtszee

Wat de voorafgaande constatering impliceren is dat er binnen gemeenten sprake is van een - wat ik noem - 'machtszee'. Je kunt hierbij aan een soort flexibele machtsarena denken, waarin er een (machts-)zee is die heen en weer klotst. Als bepaalde partijen (tijdelijk) veel macht verwerven, dan zitten ze - zo zou je je dat kunnen verbeelden- bovenop een machtsgolf. Maar door de continue veranderende machtsgolfpatronen, kan het ook gebeuren dat 'jouw' golf verdwijnt. Dan kom je in een golfdal terecht, waarbij je machtspositie minder sterk is. Deze golfdynamiek ontstaat door de onderlinge samenhang en afhankelijkheden van de (rationaliteiten en) kolommen binnen de gemeente en de samenhang met externe machtsdynamieken buiten die organisatie. Dit maakt dat die machtsdynamiek complexiteitskenmerken heeft<sup>22</sup>: *'influenced by everyone, yet controlled by no one'*.

Waar ik in het onderzoek op uitgekomen ben, is dat de grote hoeveelheid formele verandertrajecten en veranderinitiatieven van de veranderfontein in feite meedeint op de dynamieken van de machtszee. Zit een verandertraject of -initiatief bovenop een machtsgolf, dan is de kans groot dat het impactvol is. Komt diezelfde verandering echter in een golfdal, dan neemt de impact ervan drastisch af. Je trekt en duwt en probeert van alles en nog wat. Maar op de een of andere manier kom je niet *in the picture*. Je beoogde verandering krijgt weinig tractie. Juist deze 'golfdynamiek' maakt verschillende door ons waargenomen verschijnselen heel begrijpelijk. Zo vertelde een geïnterviewde: 'In onze gemeente heb je een continue stroom van elkaar afwisselende verandertrajecten. Dan moet het de ene kant op en dan weer een andere kant. Dat hangt samen met steeds veranderende machtsverhoudingen. Op enig moment heeft een bepaalde coalitie, persoon of groep het voor het zeggen. Die zinken na een tijdje weg. En daarna komt er weer een nieuwe groep, die weer hele andere dingen roept'. Ook ervaren veel mensen dat ze regelmatig worden geconfronteerd met nieuwe verandertrajecten die met de nodige poeha worden aangekondigd: plenaire presentaties, workshops, sessies, heidagen. 'Maar', zoals menigeen ervoer, 'die presentaties klinken wel overtuigend en indrukwekkend. Vaak hoor je er na een tijdje echter niets meer van. En meestal is de volgende serie presentaties en sessies dan al lang weer aangekondigd'.

## Pre-changemanagement

De balans opmakend concludeer ik dat de hoge mate van institutionele complexiteit met zich meebrengt dat (gemeentelijke) organisaties soms gedwongen zijn om zich van hun externe coalities af te schermen. Het lanceren van veel verandertrajecten die vervolgens grotendeels sneuvelen in schoonheid, heeft in dit verband een belangrijke legitimerende functie. Ben je als bevlogen en geëngageerde veranderaar (change agent, verandermanager, projectmanager,

---

<sup>21</sup> Zie Thelen, 2009 en Pache en Santos, 2010.

<sup>22</sup> Elias, 2008.

bestuurder) bezig, dan is het daarom helemaal geen verrassing dat jouw traject een gerede kans loopt te mislukken. Bovendien is het falen of succes van je verandertraject niet te voorspellen aan de hand van de manier waarop jij de verandering managet en aanvliegt (=verander-management). Anders gezegd: 'verandertechnisch' kun je je verandering op een 'o zo fraaie' manier inrichten en uitvoeren, maar de feitelijke impact van je verandering wordt daar niet uitsluitend door bepaald, noch door wat jijzelf als veranderaar concreet allemaal doet. Nee, het is de dynamiek van de machtszee die van grotere invloed is op de impact van je traject, waarbij diezelfde dynamiek geen lineair gevolg is van wat jij doet, maar *is influenced by everyone, yet controlled by no one*. Pre-changemanagement gaat daarom niet over mooie en fraaie interventies en gelikte workshops, maar over de vraag hoe jij het machtsspel *mee-speelt*,<sup>23</sup> waarbij het falen van je traject er gewoon bijhoort en soms zelfs een belangrijke functie kan hebben.

---

<sup>23</sup> Zie Elias, 1976 over dat je machtsspellen nooit als enige speelt, maar er altijd in *mee-speelt*.



## Literatuurlijst

- Brunsson, N. (1986). Organizing for inconsistencies: On organizational conflict, depression and hypocrisy as substitutes for action. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2 (3-4), 165-185.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization*. Routledge.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Economics meets sociology in strategic management Emerald Group Publishing Limited*, 143-166.
- Elias, N. (1976), *wat is sociologie*, Utrecht: Uitgeverij Spectrum.
- Elias, M. (2008), *The civilizing process*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5 (1), 317-371.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2013). Institutional entrepreneurship. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 1, 198-217.
- Homan, Th. (2006), *Wolkenridders*, oratie Open Universiteit Nederland.
- Homan, Th. (2017), *In control: perspectieven op de beheerskramp in en om organisaties*, Amsterdam: Boom.
- Homan, Th. (2019), *De Veranderende Gemeente, de praktijk van gemeentelijke verandering en ontwikkeling*, onderzoeksverslag A&O fonds Gemeenten.
- Kraatz, M.S., & Block, E.S. (2013). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Kuhn, T., & Corman, S. R. *The emergence of homogeneity and heterogeneity in knowledge structures during a planned organizational change*. *Communication Monographs*, 70 (3), 198-229.
- Kuhn, T., & Corman, S. R. *The emergence of homogeneity and heterogeneity in knowledge structures during a planned organizational change*. *Communication Monographs*, 70 (3), 198-229.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83 (2), 340-363.
- Meyer, J.W. en Scott, W.R., (1983a), *Organizational environments, ritual and rationality*, London: Sage Publications.
- Meyer, J.W. en Scott, W.R., ( 1983b), 'Centralization and the legitimacy problems of local government', in Meyer, J.W. en Scott, W.R., *Organizational environments, ritual and rationality*, London: Sage Publications, pp. 199-215.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35 (3), 455-476.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. London: Sage.
- Tang, Y. (2017). A summary of studies on organizational legitimacy, *Open Journal of Business and Management*, 5, 487-500.
- Thelen, K. (2009). Institutional change in advanced political economies. *British Journal of Industrial Relations*, 47 (3), 471-498
- Townley, B. (2002). The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 163-179.

Sioo is dé interuniversitaire ambachtsschool die mensen en organisaties wendbaar maakt in veranderings- en organisatie-processen. Sioo is in 1958 opgericht door de Nederlandse universiteiten op initiatief van de organisatieadviesbranche.

Het instituut maakt leertrajecten op maat. Tegelijkertijd is Sioo een platform dat het relatief jonge vak van verandermanagement en organisatiekunde verder helpt ontwikkelen in de beroepspraktijk.

**Sioo**

Interuniversitair centrum  
voor organisatie- en veranderkunde

**Adres**

Stadsplateau 12  
3521 AZ Utrecht

**Contact**

+31 (0)30 291 30 00  
sioo@sioo.nl

[www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)

