

2050



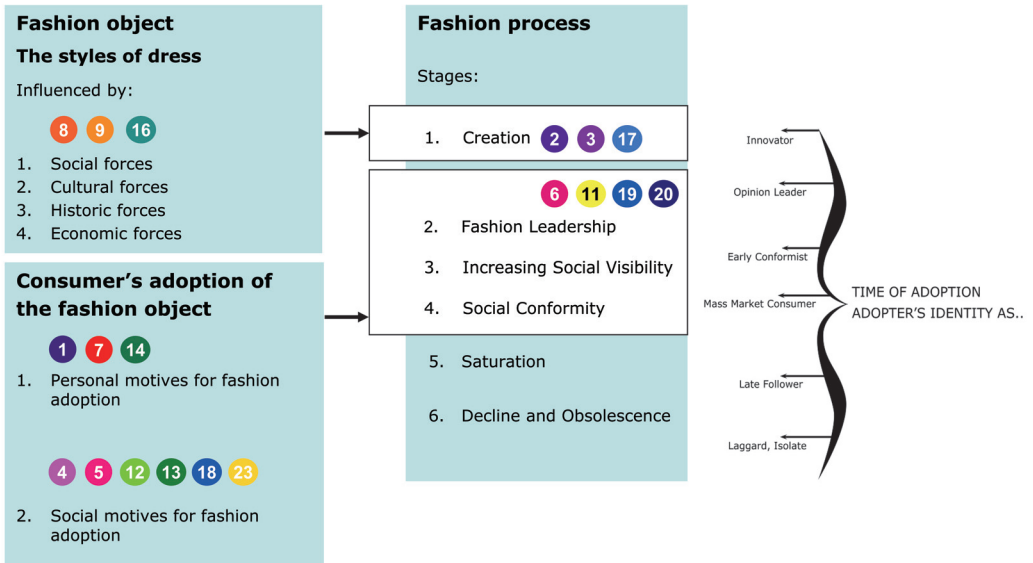
FASHIONING CHANGE

THE METAPHORICAL BLEND OF FASHION AND ORGANIZATIONAL CHANGE

2014



Framework for Understanding Fashion in Contemporary Society¹



¹ Sproles en Burns (1994)

Figuur 4 Spiegeling van de working hypotheses aan de componenten van het Framework for Understanding Fashion in Contemporary Society (vrij naar Sproles & Burns, 1994).

Fashioning Change

The Metaphorical Blend of Fashion and Organizational Change

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Open Universiteit
op gezag van de rector magnificus
prof. mr. A. Oskamp
ten overstaan van een door het
College voor promoties ingestelde commissie
in het openbaar te verdedigen

op vrijdag 20 maart 2015 te Heerlen
om 13:30 uur precies

door

Stefan Felix Mondelaers

geboren op 12 maart 1965 te Diest (B)

Promotor:

Prof. dr. T.H. Homan Open Universiteit, Universiteit Maastricht

Overige leden beoordelingscommissie:

Prof. dr. R.J. Blomme Nyenrode Business Universiteit

Prof. dr. L.I.A. de Caluwé Vrije Universiteit Amsterdam

Prof. dr. A. Nauta Universiteit van Amsterdam

Prof. dr. H.M.J. van den Bosch Open Universiteit

Redactie: Saskia van der Knaap, Madocke Tekst, Leiden

Vormgeving tekst: Studio Iris, Leende

Omslagontwerp: Jennifer Colajezzi & Elise Peusen, CR-VISION

Productie: Uitgeverij Eburon, Delft

© 2015 S. Mondelaers. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Focus van dit onderzoek

Dit promotieonderzoek sluit aan bij een bredere beweging die zich de laatste decennia aftekent in de Managementwetenschappen en meer specifiek in de organisatiekunde en de veranderkunde. Het klassieke discours in deze vakgebieden kan worden getypeerd als een maakbaarheidsdiscours. De centrale vraag is daarbij hoe organisaties moeten worden gemanaged, strategisch gericht, gestructureerd, veranderd, beheerst en gecontroleerd. Er verschijnen echter steeds meer publicaties waarin men zich niet zozeer afvraagt hoe het zou moeten, maar waarin vooral de vraag wordt gesteld: hoe gaat het in de praktijk?

Kenmerkend voor de modeontwikkeling is dat het niet top-down vanuit één machtscentrum wordt gemanaged. Eerder lijkt het het resultaat van talloze pogingen om de mode te beïnvloeden (modeshows, *media coverage*, beroemdheden die de nieuwste mode dragen), waarbij er ondanks de veelheid van spelers toch duidelijk herkenbare modetrends en patronen ontstaan. Ook is de keuze voor een bepaalde mode niet per sé het resultaat van een rationeel besluitvormingsproces. Het lijkt juist vooral een emotionele keuze te zijn, waarbij de interactie met anderen heel belangrijk is. En waarbij degene die dat ene jasje of jurkje koopt zich vooral afvraagt: hoe zullen de anderen dit vinden? Dit duidt op de diep-sociale kanten van modeontwikkelingen.

Juist dit soort parallellen vormen de basis om in dit proefschrift organisatieverandering te gaan bestuderen aan de hand van de metafoor van de mode. Centraal hierbij is het beeld dat mensen in organisaties (zowel managers als medewerkers) blootstaan aan talrijke ‘mode-impulsen’. Lees: verandertrajecten die vanuit de formele organisatie en door collega’s gelanceerd worden. Door de veelheid aan veranderingen is het niet altijd mogelijk om overal in mee te gaan. Zowel managers als medewerkers in organisaties worden feitelijk dan ook steeds voor de keuze gesteld: ga ik mee in deze verandering? Doe ik het een beetje? Doe ik het niet? Of doe ik alsof (zowel *On stage*- als *Off stage*-gedrag)? Dit type afwegingen lijkt overeenkomsten te vertonen met ‘winkelen’. De kledingconsument vraagt zich af: naar welke (kleding)winkels en websites ga ik? En als ik in die winkels ben, zoek ik dan heel gericht of kijk ik zomaar wat rond? Stel dat een bepaalde winkel zijn interesse heeft en hij staat voor een bepaald (virtueel) rek waar zijn oog op een bepaald aantrekkelijk (voor mij dan) kledingstuk is gevallen. Wat gaat er dan allemaal door zijn hoofd? Is hij benieuwd hoe duur het is? Of het wel aansluit bij wat hij denkt dat ‘de mode’ is? Of denkt hij aan een foto in een modeblad waarop een beroemdheid een vergelijkbaar iets draagt? Maar vraagt hij zich ook af: als ik dit op ’t werk aan zou hebben, hoe zouden ‘ze’ er dan op reageren? Vergelijkbare

vragen zijn denkbaar als iemand in een organisatie geconfronteerd wordt met (soms) een overstelpend groot aanbod van veranderingen. Ook dan worden vragen gesteld als: waar besteed ik vooral aandacht aan ('wat voor winkels of kleding')? Hoeveel energie kost het me om dit te gaan doen? Past het wel bij de werkzaamheden die ik op dit moment uitvoer? 'Werkt' deze verandering nu ook in de dagelijkse praktijk? (zit het nieuwe kledingstuk wel lekker?). En als ik met deze verandering meega, hoe zullen mijn collega's hier dan op reageren? Hoe reageren zij trouwens op de verandering? Zonder ik me niet te veel af door vóór of tégen deze verandering te zijn?

In dit proefschrift staat de vraag centraal wat de betekenisgevende dynamieken zijn die zich voordoen bij organisatieveranderingen in het algemeen en ICT-verandertrajecten in het bijzonder. De nadruk ligt vooral op de analyse van wat verandering inhoudt als er nadrukkelijk verder wordt gekeken dan alleen naar de veranderinitiatieven en interventies van het management. Als ik de dynamieken van veranderprocessen bij individuen, groepen en organisaties van binnenuit begrijp, kan ik mogelijk ook uitspraken doen over de vorm van (al of niet gewenste) interventies. In dit onderzoek ligt de nadruk vooral op dit 'willen begrijpen', waarbij de mode als metafoor wordt gehanteerd om nieuwe en diepere inzichten te genereren. Het maakt dat mijn onderzoek eerder een descriptief dan een prescriptief karakter heeft. Het accent ligt vooral op het proberen begrijpen en beschrijven van de 'veranderwerkelijkheid' van diegenen die de verandertrajecten op zich af zien komen: de 'ontvangers'.

Ik kijk vanuit een bepaald perspectief naar het wetenschapsgebied van organisatieverandering (verandermanagement). Dit perspectief bestaat eruit dat ik organisatieverandering bestudeer aan de hand van de theorievorming over de manier waarop mode (*fashion*) zich ontwikkelt. De titel van mijn proefschrift is *Fashioning Change, The Metaphorical Blend of Fashion and Organizational Change*. Ik gebruik *fashion* dus als een metafoor om organisatieverandering te bestuderen. Daarnaast pas ik theorieën en concepten die gangbaar zijn binnen de *fashion theory*, toe op verandertrajecten. Dit betekent dat ik bijvoorbeeld het concept van *celebrity endorsement* (beroemde en bekende personen dragen de nieuwste mode, wat van invloed kan zijn op het ontstaan van een nieuwe modetrend) vertaal naar concrete veranderinterventies binnen een verandertraject. Vervolgens onderzoek ik de effecten van die interventies.

Daarom is de centrale vraagstelling voor dit proefschrift of het al dan niet 'mee-gaan' met de veranderingen waar men zich mee geconfronteerd weet, parallellen vertoont met het ontstaan en de ontwikkeling van mode. Op basis hiervan wordt er

vanuit de metafoor van de modeontwikkeling onderzoek gedaan naar organisatieverandering. Daarmee is dit onderzoek dus te typeren als een ‘metafoor-onderzoek’ (of als onderzoek dat gebruik maakt van metaforen), waarbij nagegaan wordt in hoeverre het hanteren van deze modemetafoor kan leiden tot vergelijkbare of nieuwe inzichten over de werkelijke dynamieken die samenhangen met organisatieverandering.

Probleemstelling en maatschappelijke relevantie

Ik zie het om me heen, binnen de organisatie waar ik zelf werkzaam ben, en lees het vaak: organisatieverandering en -ontwikkeling is voor de meeste organisaties eerder regel dan uitzondering. Verandering is allesbehalve eenvoudig te realiseren binnen organisaties. Er zijn niet voor niets boekenkasten met managementboeken en -artikelen over volgeschreven.

Er zijn maar weinig organisaties waar op dit ogenblik geen veranderinitiatieven op de agenda staan of worden geïntroduceerd. Maar waarom moeten er zo veel verandertrajecten (meestal ook nog gelijktijdig) worden opgestart? Een veel gehanteerde verklaring hiervoor is dat het allemaal steeds sneller gaat in onze ‘turbulente’ maatschappij (Kotter, 2014). Hierbij lijken het vooral de technologische ontwikkelingen van de laatste decennia te zijn die een belangrijke rol spelen. De huidige technologische mogelijkheden en innovaties hebben bijvoorbeeld geleid tot een globalisering van de markten. Op zijn beurt leidt dit tot een steeds snellere en tumultueuze opeenvolging van veranderingen die gepaard gaan met een groeiend aantal onzekerheden. We leven daarmee in een wereld waar alles sneller, beter, leuker, efficiënter en aantrekkelijker moet zijn.

Sommige marktveranderingen (bijvoorbeeld de beweging van internetbankieren naar mobiel bankieren) hebben tsunami-achtige kenmerken en vergen een groot aanpassingsvermogen van organisaties. Dit aanpassingsvermogen kun je als directie top-down willen plannen, maar vaak duren deze strategische veranderingsprocessen te lang. De markt bevindt zich dan alweer in een volgende fase als de organisatie klaar is met de reorganisatie die de zogenaamde *organizational fit* moest bewerkstelligen. Bovengenoemde ontwikkelingen, die kenmerkend zijn binnen de hedendaagse context van organisaties, beïnvloeden volgens Swieringa en Wierdsma (1990) ook de manieren waarop we organisatieverandering proberen te bewerkstelligen sterk: moet de manier waarop we organisaties veranderen niet veranderen?

Wat betekent dit nu voor de ‘gemiddelde’ organisatie? Het is duidelijk dat het noodzakelijke en flexibele adaptieve vermogen niet alle organisaties gegeven is. Sommige organisaties lukt het wel om zichzelf steeds opnieuw uit te vinden (bijvoorbeeld Apple. Isaacson, 2011, p. 99). Voor andere organisaties wordt het een langdurige *struggle for life* (denk aan Nokia. Fontein, 2013). Er ontstaat zo een globale tweedeling, namelijk enerzijds ondernemingen die zich niet of moeilijk kunnen aanpassen aan al deze bewegingen en anderzijds organisaties die daar juist minder moeite mee lijken te hebben (Barr, Stimpert & Huff, 1992). Dit betekent echter niet dat de organisaties die zich in een mindere periode bevinden, stilzitten. Net zoals bij de succesvolle, concurrerende organisaties vinden er ook daar regelmatig strategie- en structuurveranderingen plaats die hen in staat moeten stellen om zich aan te passen aan de veranderingen in de marktomgeving. Maar op een of andere manier slagen zij er niet in om voldoende aanpassingsvermogen te ontwikkelen (Beer & Nohria, 2000).

Het soms maar matige succes van verandertrajecten wordt ook door onderzoek binnen het wetenschapsgebied van verandermanagement bevestigd. Een veel geciteerde uitspraak in dit verband is dat gemiddeld meer dan 70% van de geplande verandertrajecten mislukt (Balogun & Jenkins, 2003; Beer & Nohria, 2000; Boonstra, 2000; Higgs & Rowland, 2000). Ook een ander evaluatieonderzoek van een grote hoeveelheid verandertrajecten leidde tot de conclusie dat het gemiddelde slagingspercentage hooguit dertig tot veertig procent is (Smith, 2002; Sorge & Witteloostuijn, 2004). De harde veranderingen (reorganisaties, kostenreducties, technologie-implementaties en strategieveranderingen) halen daarbij een hogere score dan de zachte verandertrajecten (innovatie, klantgerichtheid en cultuurveranderingen); respectievelijk vijftig procent succesvol tegenover twintig à vijfentwintig procent. Uit deze cijfers blijkt dat de goedbedoelde veranderdoelstellingen en -ambities, ondanks de geïnvesteerde tijd, geld en energie, zeker niet allemaal worden behaald.

Al met al lijkt er dus sprake te zijn van een soort spanningsveld. Enerzijds wordt in tal van publicaties gesuggereerd dat het effectief en snel kunnen veranderen van organisaties een levensvoorwaarde is om te kunnen overleven in de sterk veranderende (markt)omgeving. Anderzijds blijkt dat de verandertrajecten die in organisaties worden ingezet om de organisaties in beweging te krijgen maar mondjesmaat effectief zijn. Juist dit spanningsveld is bepalend voor de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Aan de ene kant is organisatieverandering buitengewoon belangrijk om te kunnen overleven. Aan de andere kant zijn veel verandertrajecten kennelijk ineffectief, ondanks de enorme hoeveelheden tijd, geld en energie die erin worden gestoken.

Kennelijk, zo zou de conclusie kunnen zijn, hebben we de grenzen van de bestaande en meest gehanteerde veranderaanpakken bereikt. Dit pleit ervoor om de aannames die ten grondslag liggen aan de bestaande *planned change*-aanpak te expliciteren en te onderzoeken of er ook andere aannames en dus ook andere perspectieven op organisatieverandering mogelijk zijn. In diverse gezaghebbende (overzichts)publicaties wordt ook expliciet gewezen op het belang van een andere insteek van het onderzoek, waarbij vooral het zogeheten ontvangersperspectief centraal staat. Wat echter lijkt te overheersen in dit onderzoek is de *variance*-benadering met haar accent op variabelen en meetbare causaliteiten. Het daadwerkelijk kunnen begrijpen van de dynamieken en gebeurtenissen die zich in de context van verandertrajecten afspelen vraagt meer om een procesbenadering, waarbij de vraag centraal staat wat er nou eigenlijk precies gebeurde. Het metaforisch toepassen van concepten en modellen uit de *fashion*-theorie kan de mogelijkheid bieden om de processen die zich bij organisatieverandering voordoen nader te duiden en te begrijpen.

Fashion theory

In de modetheorie is mode als een ‘collectief gedragsverschijnsel’ een fundamenteel uitgangspunt (“*fashion is highly social*” – Sproles & Burns, 1994). Dit maakt dat het proces van ontwikkeling, stabilisering en verandering van mode beschouwd wordt als een sociaal proces. Dit sociale proces is dus het ‘onderliggende’ mechanisme voor modeontwikkeling en zou als metafoor mogelijk een nieuw verklarend perspectief kunnen zijn om organisatieverandering als een sociaal proces beter te kunnen begrijpen.

In dit onderzoek beschouw ik mode als een ‘*generalized behavioural phenomenon*’ (Sproles & Burnes, 1994), dat wordt geconceptualiseerd naar twee dimensies: (1) het modeobject, te definiëren als het ‘onderwerp’ van mode; en (2) het modeproces waarbinnen een nieuwe mode wordt ‘geboren’, wordt geaccepteerd door bepaalde *fashion leaders*, zich via diffusieprocessen verder verspreidt naar een bredere doelgroep en uiteindelijk leidt tot verzadiging en het einde van deze mode, waardoor er weer ruimte ontstaat voor een volgende mode. Het zijn vooral de gedragsmatige aspecten van mode die mij aangezet hebben om mode als metafoor te gebruiken om naar het wetenschapsgebied van organisatieverandering te kijken. Hebben veranderen en verandering eigenlijk niet vooral te maken met het gedrag van zowel zenders als ontvangers, van zowel materialistische als niet-materialistische veranderobjecten? Het onderzoek in dit proefschrift is vooral gericht op die aspecten van mode, waarbij het gaat om essentiële veranderingen van het modebeeld naar aanleiding van brede sociale maatschappelijke bewegingen.

In de modetheorie kan er ook een onderscheid gemaakt worden tussen het ‘WAT’ en het ‘HOE’ van de mode. Het WAT van de mode legt het accent op de inhoud van de mode (stoffen, stijl, kleur, vormgeving, et cetera) die steeds aan verandering onderhevig is. Sproles en Burns (1994) hebben een synthese gemaakt van een aantal betekenisgevingen dat door verschillende onderzoekers zijn toegekend aan mode. Samen vormen deze betekenisgevingen de kern van wat *fashion* of mode nu eigenlijk inhoudt. Sproles (1974, p. 465) komt bijvoorbeeld tot de volgende definitie van *fashion*: “A fashion is a culturally endorsed form of expression, in a particular material or non-material phenomenon, which is discernible at any given time and changes over time within a social system or group of associated individuals.” Mode is verandering, zou je kunnen zeggen. Bij het onderhavige onderzoek gaat de aandacht vooral uit naar het HOE, het ontwikkelingsproces van mode. Wat is er in de modetheorievorming bekend over de dynamieken die optreden wanneer een potentiële mode zich ontwikkelt tot een mode en uiteindelijk uitgroeit tot een modetrend? Door juist hierover concepten en modellen uit de modetheorie te selecteren en deze als metaforisch perspectief te gebruiken voor het bestuderen van organisatieverandertrajecten wordt beoogd nieuwe/andere inzichten aan de veranderkundige theorievorming te kunnen toevoegen.

Fashion als metafoor

In het bestaande onderzoek over de ontvangerskant van organisatieverandering kan de *fashion*-theorie een rol spelen bij het nader verduidelijken en begrijpen van de concrete processen en dynamieken die daarbij aan de orde zijn. In dit onderzoek wordt daarom – zoals ik eerder heb aangegeven – de *fashion*-metafoor toegepast op het wetenschapsgebied van verandermanagement (organisatieverandering) om vervolgens de dynamieken aan de ontvangerskant nader te bestuderen. Met de studie en het gebruik (spiegeling of projectie) van de *fashion*-metafoor binnen verandertrajecten – toegepast op de ontvangerskant van organisatieverandering – wil ik kanttekeningen plaatsen bij de huidige theorieën. Ook wil ik voorstellen doen die kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van nieuwe onderzoeksvragen en conceptuele kaders voor de dynamieken die zich afspelen aan de ontvangerskant van verandertrajecten. Deze tot nu toe nog nooit toegepaste combinatie (*fashion*-metafoor en organisatieverandering) leidt tot een vorm van exploratief onderzoek waarbij er vanuit een nieuwe invalshoek naar organisatieverandering wordt gekeken. En waarbij het erom gaat de meest relevante en in het oog springende verschijnselen, processen en dynamieken te identificeren en in de vorm van proposities aan te bevelen voor nader onderzoek.

Metaforen beschikken over “*a heuristic quality in opening up new and multiple ways of seeing, conceptualizing, and understanding organizational phenomena*” (Cornelissen, 2005, p. 753). De bijdrage tot theorievorming ligt vooral in hun “*generative impact*”, wat inhoudt dat het toepassen van metaforen bij onderzoek kan leiden tot nieuwe inzichten (Cornelissen & Kafouros, 2008, p. 367 en Weick, 1989). Metaforen bezitten zodoende als het ware een creatief potentieel, waardoor nieuwe perspectieven over organisaties gegenereerd kunnen worden (Cornelissen, 2005). De beelden die door metaforen worden opgeroepen, stellen onderzoekers in staat om nieuwe proposities te genereren met betrekking tot de dynamieken binnen organisaties (Bacharach, 1989). Kortom, het gebruik en de toepassing van metaforen voor theorievorming kan functioneren als een soort *surprise machine* (Gouldner, 1970).

Het voor exploratief onderzoek hanteren van een metafoor – hier dus de *fashion*-metafoor – dient beoordeeld te worden aan de hand van criteria als *the ‘aptness’ or ‘goodness of fit’* (Tourangeau & Sternberg, 1981, 1982) van die (*fashion*-)metafoor. Volgens Tourangeau en Sternberg (1981, 1982) worden *aptness or goodness of fit* bepaald door een combinatie van ‘*between-domains distance*’ en ‘*within-domains similarity*’. Met behulp van diverse experimenten hebben deze auteurs vastgesteld dat metaforen een betere ‘*fit*’ vertoonden, beter aansloten bij het *target domain* (doeldomein) en in staat waren om meer betekenisvolle beelden te generen dan de gerelateerde concepten van zowel het *target*- als het *source domain* (brondomein). Bovendien vertoonden ze een meer ‘*divers*’ karakter (*high level between-domains distance*). Wanneer de afstand groter is tussen het *target*- en *source domain* leidt dit tot meer interactie en verrassende inzichten (Blasko & Connine, 1993). Metaforen die meer “*familiar*” zijn en hierdoor vervolgens “*close to home*” zijn, genereren eerder een geringere bijdrage aan theorieontwikkeling dan metaforen die dat niet zijn (Cornelissen, 2006a, p. 486). Daarbij is het tegelijkertijd wel noodzakelijk dat er binnen de verschillende domeinen zo veel mogelijk exacte overeenkomsten (*high level within-domains similarity*) zijn tussen de *features* van het *target*- en *source domain* (Cornelissen, 2005, 2006a).

Onderzoeksvragen

Bij de onderzoeksvragen van dit promotieonderzoek staat de metaforische toepassing van de concepten en theorieën van de *fashion theory* voor het bestuderen van de ontvangerskant bij verandertrajecten centraal:

1. Wat zijn de (zelf)organiserende dynamieken die aan de basis liggen van modeontwikkeling? Hoe ontstaan modetrends en hoe ontwikkelen deze trends zich?
2. Welke van deze dynamieken (uitgedrukt in concepten en modellen ontleend aan de modewetenschappen) kunnen worden toegepast bij het begrijpen of het verklaren van de sociale dynamieken die zich voordoen bij organisatieverandering?
3. In hoeverre zijn metaforisch toegepaste concepten en modellen uit de modetheorie bruikbaar om concrete verandertrajecten en de processen en dynamieken die daarbij naar voren komen te verklaren of daar een nieuw licht op te werpen?
4. Over welke aspecten en facetten van het vakgebied verandermanagement kunnen (geselecteerde en metaforisch gebruikte) modellen en concepten uit de modetheorie nieuwe/andere inzichten opleveren? Over welke inzichten gaat het dan?

Het empirische gedeelte van dit onderzoek bevat drie dimensies: ten eerste richt de scope van het onderzoek zich op de ontvangers van veranderinitiatieven; ten tweede observeer en bestudeer ik door een metaforische modebril de verschillende dynamieken die zich voordoen bij organisatieveranderingen; en ten derde pas ik zelf actief modeconcepten en -theorieën toe op verandertrajecten.

Onderzoeksmethodologie

Globale onderzoeksopzet

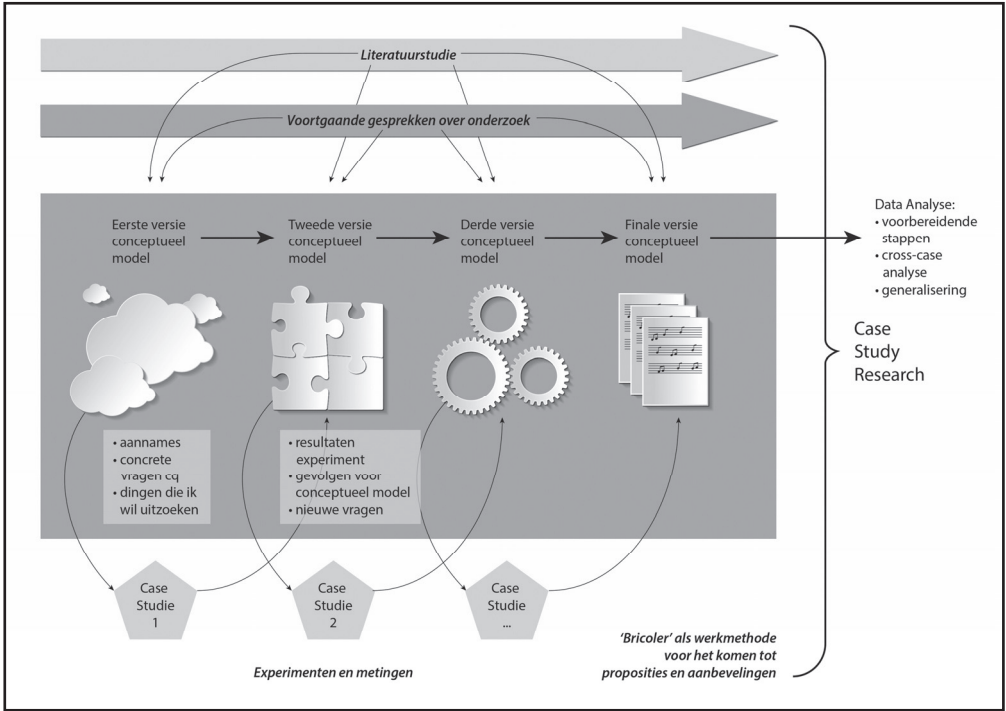
Bij dit onderzoek ligt het accent op twee hoofdonderdelen: ten eerste de studie van de *fashion theory* (waar ik hieronder niet verder op inga); en ten tweede het empirisch onderzoek dat is uitgevoerd door middel van *case study research* bij verandertrajecten bij een financiële dienstverlener. Op basis van literatuuronderzoek van de *fashion theory* is een overzicht samengesteld van de theorievorming over mode. Een volgende stap is het vertalen van deze *fashion theory* naar *triggers* die bruikbaar zijn voor verandermanagement. Een beschrijving van deze triggers is terug te vinden in het originele proefschrift. Op basis van Creswell (2007), Huberman & Miles (2002), Coghlan & Brannick (2005), Yin (2003, 2009, 2012, 2014), Hancock & Algozzine (2006), Denscombe (2007) en Eisenhardt (1989) is in dit promotieonderzoek een keuze gemaakt voor een kwalitatieve onderzoeksmethodiek, namelijk *case study research* aangevuld met een 'bricolage-karakter' van het onderzoeksproces.

Case study research

Een van de belangrijkste onderdelen van dit promotieonderzoek is het onderzoek naar de ontvangerskant van veranderinitiatieven vanuit de *fashion theory*-metafoor. Het type informatie dat hiervoor nodig lijkt te zijn betreft het feitelijke verloop van concrete verandertrajecten: wat wordt er met die trajecten beoogd, hoe worden ze aangepakt en welke processen en dynamieken spelen zich af aan de ‘ontvangerskant’ (= bij de ontvangers van veranderinitiatieven)? Dit type onderzoeksgegevens is alleen voorhanden indien concrete verandertrajecten worden bestudeerd in de natuurlijke setting van hun dagelijkse praktijk. Alleen dan wordt duidelijk wat zich ‘werkelijk’ afspeelt bij verandertrajecten, waarbij vervolgens geprobeerd kan worden om de verkregen onderzoeksdata te vergelijken met concepten en modellen uit de *fashion*-literatuur. Volgens Yin (2003, 2009, 2012, 2014) gaat de voorkeur uit naar *case study research*: “When ‘how’ or ‘why’ questions are being posed, when the investigator has little control over behavioural events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context.” Casestudie-onderzoek maakt het mogelijk om de concrete veranderdynamiek in al zijn rijkheid en in zijn natuurlijke setting beter te leren begrijpen, waarbij rekening kan worden gehouden met de complexiteit en de (historische en lokale) context waarbinnen ‘alles’ zich voltrekt (Punch, 1998).

Theory-guided bricolage

De term *theory-guided bricolage* (zie figuur 1) is ontleend aan een inzichtgevend en veel geciteerd artikel *Developmental research as a research method* van Gravemeijer (1998). Bricolage verwijst naar het cumulatieve proces van bewerken, aanpassen, verbeteren en uitbreiden. Dit cumulatieve proces heeft zowel betrekking op een product, bijvoorbeeld een interventie, als op de ontwikkeling van een conceptueel model. Volgens Gravemeijer lijkt dit type onderzoek namelijk op het werk van een ‘bricoleur’ of klusjesman. Een klusjesman maakt of repareert dingen door op een handige manier gebruik te maken van het materiaal dat op dat moment beschikbaar is. Veelal is een op maat gemaakte oplossing nodig. Hij moet inventief zijn en nieuwe oplossingen bedenken. In dat proces ontwikkelt hij voortdurend nieuwe kennis en kunde. Dit promotieonderzoek is een vorm van ‘theoriegeleid klussen’. Het lijkt daarom te passen binnen de vormen van kwalitatief onderzoek, waarin de onderzoeker als ‘bricoleur’ optreedt. ‘Bricolage’ houdt in dat er om pragmatische redenen een mix aan onderzoeksmethoden wordt toegepast, vandaar ook de aanduidingen *pragmatic bricolage* of *multiple method bricolage* (Denzin & Lincoln, 2000).



Figuur 1 Een conceptuele weergave van het begrip 'bricolage'.

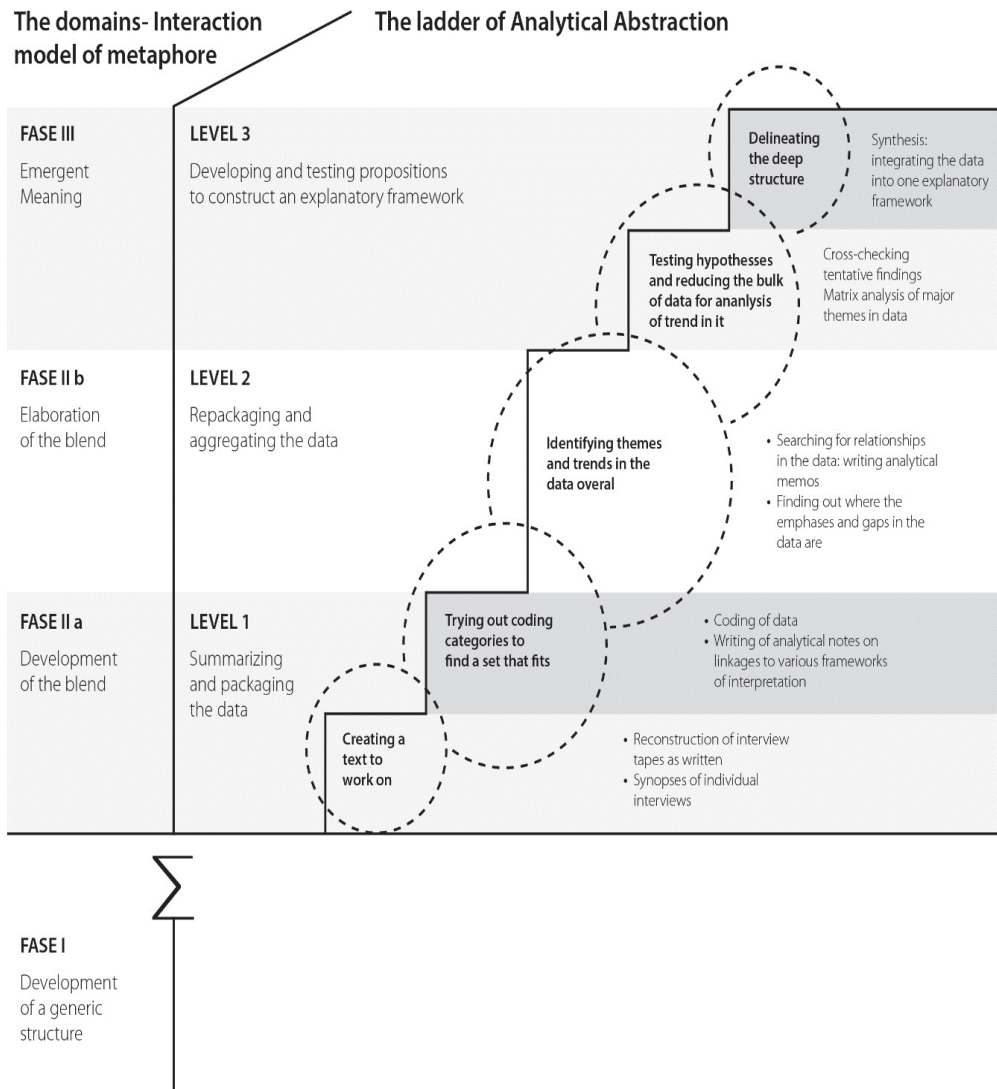
Dataverzamelmethode

De belangrijkste basis voor dit onderzoek vormen de onderzoeksdata en de analyse van die data die bij de verschillende casestudies zijn verzameld vanaf de periode september 2009 tot en met juni 2011. De casestudies speelden zich af in verschillende organisatorische onderdelen, waardoor er ook een variëteit en diversiteit aan contexten onder de loep konden worden genomen. De casestudies behandelden verschillende typen veranderingen, zowel cultuurveranderingen als technologische veranderingen (Smith, 2002).

Data-analyse

Het analyseproces wordt doorlopen door middel van de stappen van 'The Ladder of Analytical Abstraction' (Carney, 1990). De keuze voor dit model is gebaseerd op de overzichtelijke, gestructureerde aanpak en de mogelijkheid om het 'Domains Interaction Model of Metaphor' van Cornelissen (2005) hierin te integreren. De metaforische toepassing van de *fashion theory* krijgt een plek binnen de abstractieladder. Ik baseer me hierbij op het werk van Cornelissen (2005, 2006a, 2006b) en zijn *Domains Interaction Model of Metaphor*. Dit model beschrijft hoe metaforen

kunnen worden gebruikt en toegepast om theorievorming over organisaties te faciliteren en lijkt goed toepasbaar in de context van dit onderzoek. Daarom is dit model ingepast binnen de abstractieladder. Op deze wijze wordt geprobeerd om in de 'geest' van het *Domains Interaction Model of Metaphor* van Cornelissen (2005) *The Ladder of Analytical Abstraction* (Carney, 1990) stap voor stap te 'beklimmen' (zie figuur 2).



Figuur 2 The Ladder of Analytical Abstraction (Carney, 1990) & The Domains-Interaction Model of Metaphor (Cornelissen, 2005, p. 758).

Metaphorical coding

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvol *blending process* van informatie is dat de onderzoeker beschikt over een gegronde kennis van zowel het *source domain* (*fashion theory*) als het *target domain* (organisatieverandering). Het domein van organisatieverandering is voor mij bekend terrein, omdat ik al jarenlang als implementatiemanager in verschillende sectoren binnen en buiten de financiële sector werk. Dit in combinatie met de gevolgde opleidingen en literatuurstudie. Wat de *fashion*-metafoor betreft, was ik toch wel meer bezig met “*playing on foreign ground*” (Røvik, 2011, p. 636). Røvik (2011, p. 636) plaatst een kritische noot bij het importeren van “*enlightening metaphors*” door onderzoekers die beschikken over “... *only second hand and superficial knowledge of the chosen metaphors and their respective domains. ... most metaphor imports to the organization science field suffer from a chronic knowledge imbalance in disfavour of source domains*”. Deze situatie kan ertoe leiden dat onderzoekers simplistische en zelfs foutieve metaforen genereren van het *source domain*. Alhoewel ik geen specialist in het modemanagement ben, heb ik ernaar gestreefd om een uitgebreide literatuurstudie te maken van de beschikbare literatuur en de belangrijkste componenten van de *fashion theory* te laten valideren door uitgebreide interviews met modespecialisten. Dit, om het hierboven beschreven *knowledge imbalance problem* zo goed mogelijk te verhelpen.

Opstellen en ontwikkelen van lijst met codes

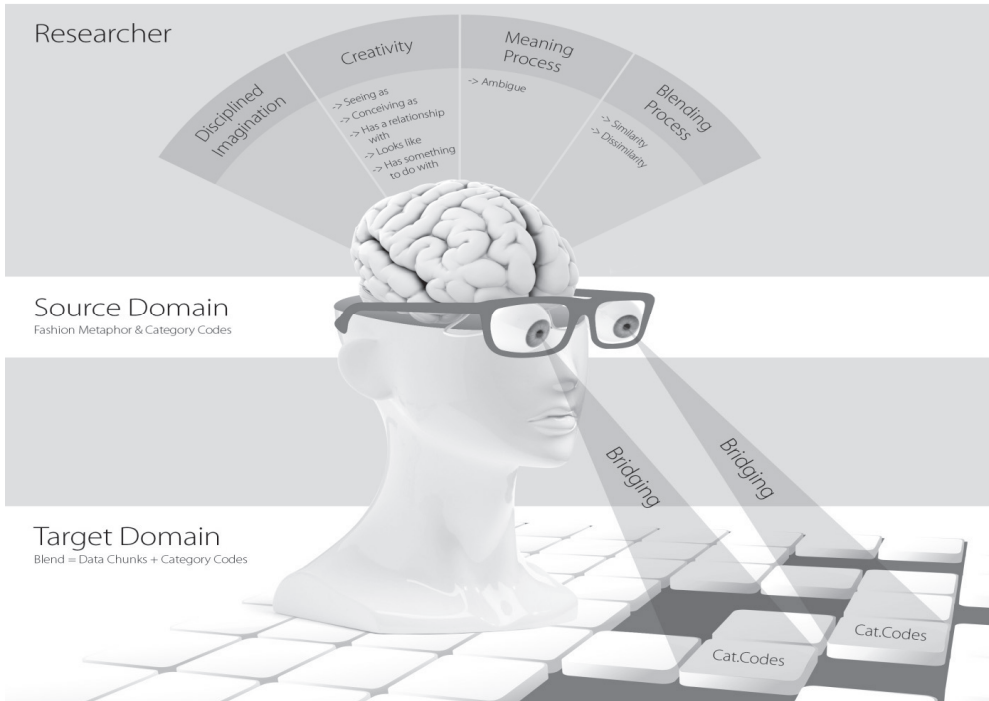
De vier componenten van de generieke structuur van de *fashion theory* heb ik op basis van de meer specifieke inhoudsbeschrijvingen van de *fashion theory*, voor zover dit mogelijk was, onderverdeeld in ‘codecategorieën’, ‘code aandachtsgebieden’, ‘code fenomenen’ of ‘code concepten’.

Volgens Miles en Huberman (1994, p. 56) “*Coding is analysis. Codes are tags or labels for assigning units of meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study. Codes usually are attached to ‘chunks’ of – varying size – words, phrases, sentences or whole paragraphs, connected or unconnected to a specific setting. They can take the form of a straightforward category label or a more complex one like a metaphor.*” Het gaat hier om de betekenisgeving die aan woorden, paragrafen et cetera uit de tekst wordt toegekend op basis van de significantie in een specifieke context.

Concrete beschrijving van het coderingsproces

Op welke wijze zijn de codes (= *assigning units of meaning*) toegewezen aan de ruwe onderzoeksdata (= *pieces of data*)? In figuur 3 heb ik geprobeerd om de werkwijze van het coderen visueel weer te geven. Tijdens het metaforisch coderen staan drie interacterende onderdelen centraal: (1) ruwe onderzoeksdata (logboeken); (2) *fashion theory*-metafoor (lens of bril); en (3) de onderzoeker (in de rol van analist en

METAPHORICAL CODING



Figuur 3 Metaphorical coding.

codeerder). Ik kijk als analist door een metaforische *fashion theory*-bril naar de onderzoeksdata die zijn weergegeven in de verschillende logboeken. De aan de *fashion theory* gerelateerde codecategorieën vormen een metaforische bril, waardoor ik (als analist) de teksten in de logboeken bestudeer. Cornelissen (2006a, p. 687) beschrijft dit als volgt: “... *meaning is created through the creative juxtaposition of concepts that are not normally interrelated*”. Er is een zekere creativiteit en verbeelding nodig om de overeenkomsten tussen de onderzoeksdata (*target*) en de codecategorieën (*source = fashion theory metaphor*) te construeren (Cornelissen, 2005, 2006b; Røvik, 2011). Tijdens het lezen, bestuderen en analyseren van de onderzoeksdata vindt er dus een continu en interactief *mapping process* of spiegelingsproces plaats, waarbij *the creative correspondence* tussen de onderzoeksdata en de codecategorieën wordt geconstrueerd op basis van “*seeing-as*”- of “*conceiving-as*”-*mappings* (Cornelissen, 2006b, p. 686), *has a relationship with*, *looks like*, *has something to do with* et cetera. Met dergelijke spiegelingsprocessen wordt zo geprobeerd een brug te bouwen (ik noem dit proces dan ook *bridging*) tussen de onderzoeksdata en de codecategorieën. Daarnaast neem ik de relaties

mee die het karakter vertonen van zowel “*similarity*” als “*dissimilarity*” (Cornelissen, 2005, p. 756). Tijdens de casestudies werden op basis van de *fashion theory* enkele verandertrajecten ingericht met de concepten en modellen van de *fashion* als uitgangspunt. Deze *fashion*-interventies genereerden onderzoeksdata die direct te relateren waren aan het desbetreffende onderdeel binnen de *fashion theory*. In dergelijke gevallen had het *mappings*-proces meer het karakter van *has something to do with*.

Forensische naspeurbaarheid

De criteria voor het beoordelen van de onderzoekskwaliteit moeten congruent zijn met de aard van het onderzoek (Patton, 2002). Bij casestudieonderzoek hoort ‘navolgbaarheid’ (Checkland, 2000) de doorslaggevende kwaliteitsmaat te zijn: navolgbaarheid van keuzes, van redeneringen, ‘denkpijlers’ en van het onderzoeksproces. Of, zoals je het ook zou kunnen uitdrukken, de ‘forensische naspeurbaarheid’ van de onderzoeksresultaten en -conclusies. Ik heb geprobeerd om de navolgbaarheid of zelfs de ‘forensische naspeurbaarheid’ te beschrijven en te faciliteren.

Maar ook navolgbaarheid heeft bij onderzoek haar grenzen, omdat ik de deelnemers van de verschillende casestudies volledige anonimiteit heb gegarandeerd. Gedurende dit onderzoeksproces heb ik geprobeerd om een situatie, zoals gedefinieerd door Miles en Huberman (1994, p. 262), van “*a vertical monopoly*” te vermijden. Wat dit inhoudt, is dat kwalitatieve onderzoekers soms solitair – als een “*one-person research machine*” – actief zijn in het onderzoeksdomein en daardoor over een ‘informatie-monopolie’ beschikken. Vaak staat het ‘wat’ van het onderzoek centraal en wordt daarover uitgebreid geschreven, maar het ‘hoe’ (hoe kom je tot het ‘wat’?) blijft relatief onderbelicht (Miles & Huberman, 1994). Dit is dan ook de reden dat er in het originele proefschrift zo uitgebreid beschreven is hoe het onderzoeks- en data-analyseproces zijn uitgevoerd. Ook hebben de onderzoeksactiviteiten tot en met de verzameling van de ruwe onderzoeksdata een ‘groeps-karakter’, waarbij er dus meerdere mensen hebben meegekeken en -gewerkt aan de vormgeving van data, conclusies, analyses et cetera. Ook de vervolgvragen zijn in een kleiner comité uitgevoerd met de deelnemers van de verschillende ontwerp-teams, om zo mijn bevindingen steeds met hen af te stemmen. Op deze wijze is geprobeerd de geschetste situatie van een *vertical monopoly* te vermijden. Naast het vermijden van een *vertical monopoly* zijn er diverse technieken toegepast om de robuustheid van de datakwaliteit te waarborgen. Ik baseer me hierbij op de *tactics for testing or confirming findings* van Miles en Huberman (1994): “*triangulation, getting feedback from informants, checking for researchers effects, intercode reliability, using extreme cases and saturation*”.

Andere en nieuwe inzichten

Centraal staan de conclusies over de bruikbaarheid en toepasbaarheid van *fashion*-concepten om veranderdynamieken te begrijpen en de mate waarin de toepassing van die concepten kan leiden tot verdieping of andere inzichten in de veranderprocessen. Kortom, reflecties over de vraag of de *fashion theory* behulpzaam is om organisatieverandering beter en/of anders te begrijpen. Hieronder worden vervolgens de *fashion theory*-concepten beschreven die – gebaseerd op de bevindingen van het empirische onderzoek – voldoende ‘spanning’ lijken te genereren met het domein van organisatieverandering om tot nieuwe en/of andere inzichten te kunnen komen. Ik start eerst met de *fashion theory*-modellen, daarna ga ik dieper in op de verschillende aan de *fashion theory* gerelateerde hypothesen.

Fashion theory-modellen

In het onderzoek vervullen twee modellen een prominente rol. Het betreft: (1) *Framework for Understanding Fashion in Contemporary Society* (Sproles & Burns, 1994); en (2) *Consumer’s Fashion Adoption Process – A General Model* van Sproles (1979). Het *Framework* (Sproles & Burns, 1994) en het *General Model* (Sproles, 1979) hebben een directe relatie met elkaar en verschaffen ‘overkoepelende’ inzichten over de *fashion theory* vanuit twee verschillende perspectieven. Het *Framework* stelt het *fashion process* (= diffusieproces) centraal en het *General Model* richt zich op het informatieverwervings- en beslissingsproces (= adoptieproces). Beide modellen (zie figuur 4 en 5) verschaffen inzicht in de onderlinge verwevenheid tussen de dynamieken die optreden bij de adoptant en het ontwikkelingsproces van een nieuwe mode. Een aanvulling op het vakgebied van organisatieverandering is het gegeven dat enerzijds aandacht wordt geschonken aan de onderlinge verwevenheid en de relatie tussen de dynamiek van de adoptieprocessen (bij de ontvangers dus) en anderzijds aan de voortgang van het organisatieveranderingsproces (in het belang van de ‘zenders’). Beide modellen lijken de mogelijkheid te bieden om de werelden (en dus ook de betekenisgevingsprocessen daarbinnen) van diffusie en adoptie met elkaar te verbinden en inzichtelijk te maken.

Het gecombineerde gebruik van de modellen kan fungeren als een ‘veranderingsdiagnose-instrument’ wanneer *change agents* in aanraking komen met domeinen waarin organisatieveranderingsprocessen aan de gang zijn. Beide modellen vormen als het ware een ‘*Gestalt*’ en kunnen in die zin ook niet echt goed los van elkaar worden bestudeerd. Wel kan er een accent (ontvangerskant versus voortgang van het veranderproces) worden gelegd. Dit is afhankelijk van de specifieke verandervraagstelling.

Wat het *General Model* van Sproles (1979) duidelijk maakt, is dat het informatie-verwervings- en beslissingsproces geen sequentieel, lineair en louter individueel adoptieproces is. De onderlinge beïnvloedingsrelaties zijn van belang om het dynamische en gevarieerde adoptiebeslissingsproces te begrijpen. Dit model lijkt inzichtelijk te maken dat adoptieprocessen en dus ook veranderprocessen bijna niet direct te managen of aan te sturen zijn.

Een volgend belangrijk inzicht is dat het *General Model* van Sproles (1979) aangeeft dat ontvangers van veranderinitiatieven continu en vanuit verschillende ‘omgevingen’ geconfronteerd worden met verschillende (typen van) veranderingen. Een stroom van voortdurende veranderprikkelers dus, waar de ontvangers mee in aanraking komen. De meeste veranderkundige modellen leggen meer de nadruk op één verandering en niet zozeer op een continu aanbod van veranderinitiatieven. Ontvangers moeten echter bijna continu veranderbeslissingen nemen. Het model maakt ook inzichtelijk dat het fenomeen van *On stage & Off stage behaviour* voor de potentiële adoptant een soort van verdedigings- c.q. overlevingsmechanisme is om de ‘tsunami’ van veranderinitiatieven te kunnen verwerken en te managen. Het is niet de zender die de ontvangers managet, maar eerder de ontvanger die de aangeboden veranderinitiatieven prioriteert en dus managet.

Het *Framework for Understanding Fashion in Contemporary Society* van Sproles en Burns (1994) kan inzicht, duidelijkheid en rust brengen in het veranderingsproces van de aangeboden veranderinitiatieven. Dat geldt zowel voor de zenders als aanbieders van veranderinitiatieven. Dit is een volgend nieuw inzicht binnen het gebied van organisatieverandering. Het *Framework* (Sproles & Burns, 1994) maakt duidelijk dat het *fashion process* (= veranderingsproces) een proces is dat continu wordt beïnvloed door factoren die de creatie en ontwikkeling van het *change-object* beïnvloeden. Net zoals de verdere verspreiding (van het *change-object*) wordt beïnvloed door zowel sociale als persoonlijke adoptiemotieven. In het *Framework* wordt een directe relatie gelegd met het *General Model* van Sproles (1979) via de adoptiecategorieën. Met andere woorden, het *fashion process* (= veranderingsproces) kan alleen maar ‘voortgang boeken’ wanneer de ontvangers overgaan tot adoptie. Ook hier blijkt andermaal dat het adoptieproces moeilijk te managen is. Verder maakt dit *Framework* (Sproles & Burns, 1994) inzichtelijk dat het *fashion process* een geleidelijk proces is dat kan worden gemonitord (opgevolgd) en in sommige gevallen ook meetbaar is (zowel kwantitatief als kwalitatief).

Hypotheses

Uit voorgaande antwoorden op de onderzoeksvragen lijkt een beeld te ontstaan, waarbij de toepassing van de *fashion*-metafoor op het wetenschapsgebied van

organisatieverandering het mogelijk maakt om verbeterpunten of nieuwe aandachtspunten binnen het vakgebied van verandermanagement te conceptualiseren. Niet elke hypothese biedt hetzelfde ‘niveau’ van vernieuwing of verbetering. Wel is er een aantal hypotheses te selecteren dat tot de verbeelding kan spreken en dat input kan leveren om via een andere kijk, namelijk door de bril van de *fashion-theory*, naar het wetenschapsgebied van verandermanagement te kijken. Als vertrekbasis maak ik gebruik van de *working hypotheses*, geclusterd (zie tabel 1) volgens het *Framework* van Sproles en Burns (1994).

Working Hypotheses, geclusterd volgens Framework Sproles & Burns (1994)	
1	Fashion Process: Stage Creation
	WHo2. <i>New Fashions, georganiseerd spontaan</i>
	WHo3. <i>New Fashions, georganiseerd gepland en formeel</i>
	WH17. <i>Innovator (Venturesomeness)</i>
	Influences: Fashion Object
	WHo8. <i>Die Zeitgeist</i>
	WHo9. <i>Fashionability</i>
	WH16. <i>Historical Continuity</i>
	Fashion Process: Stage Fashion Leadership & Increasing Social Visibility & Social Conformity
	WHo6. <i>Use & Trial Dynamics</i>
2	WH11. <i>Decision Making Process & Information Seeking Process</i>
	WH19. <i>Initial Reactions To (New) Change Initiatives (Behaviour, Attitude)</i>
	WH20. <i>Personal Translation & Personal Impact</i>
	Influences: Fashion Adoption & Personal Motives
	WHo1. <i>Celebrity Endorsement & People in the Public Eye</i>
	WHo7. <i>User-Fit Level</i>
	WH14. <i>Emotions (Positive – Negative)</i>
	Influences: Fashion Adoption & Social Motives
	WHo4. <i>Taste Process, Collective Taste</i>
	WHo5. <i>Fashion Leaders</i>
	WH12. <i>(Increasing) Social Visibility</i>
	WH13. <i>Social Appropriateness & Social Acceptability</i>
	WH18. <i>Social Influences & Social Conformity</i>
	WH23. <i>On Stage & Off Stage Behaviour</i>

Tabel 1 Working Hypotheses, geclusterd in twee ‘clusters’ volgens het Framework van Sproles en Burns (1994).

De hypothesen zijn geclusterd in twee grote blokken of aandachtsgebieden: (1) het proces van *fashion creation* dat wordt beïnvloed door *fashion object* gerelateerde aspecten van *Die Zeitgeist, historical continuity & fashionability*; en (2) het proces van *fashion diffusion* dat is opgedeeld in de opeenvolgende fasen van *fashion leadership, increasing social visibility and social conformity*, dat vervolgens beïnvloed wordt door zowel persoonlijke als sociale adoptiemotieven.

Fashion Process: Stage Creation & Influences: Fashion Object

De *working hypotheses* (WH) WH02. *New Fashions: Georganiseerd spontaan*, WH03. *New Fashions: Georganiseerd Gepland en Formeel* en WH17. *Innovator (Venturesomeness)* zijn geclusterd onder het *Fashion Process: Stage Creation*. De *working hypotheses* WH08. *Die Zeitgeist*, WH09. *Fashionability* en WH16. *Historical Continuity* zijn componenten die het *fashion object* (= veranderinitiatief) beïnvloeden.

In de *fashion theory* worden bovenstaande hypothesen gerelateerd aan ‘*the birth and evolution of new fashions*’. Een duidelijk verbeterpunt voor het domein van organisatieverandering is dat de *fashion theory* aangeeft, dat er drie invloedrijke krachten (zowel ‘gepland’ als ‘spontaan’) zijn die *fashion change* initiëren (Sproles & Burns, 1994, p. 44-45): “*planned changes which are initiated and propagated by the fashion industry, unplanned changes where new fashions become an outgrowth of major or extraordinary events in society, and changes inspired by creative consumers ranging from public celebrities to overage consumers*”. Aangevuld met zowel *fashion designers* en creatieve individuen afkomstig van de *fashion industry* als creatieve consumenten die *fashions* ontwerpen en initiëren. Tot zover gaat het over de ‘geboorte’ van *new fashions*. Wat echter nog niet behandeld is, is de verdere verspreiding van deze *new fashions*. Binnen de *fashion theory* geldt dat de ‘*fashion industry*’ fungeert als ‘hefboom’ voor de verspreiding van de door de *fashion designers*, creatieve individuen afkomstig van de *fashion industry* en creatieve consumenten gecreëerde *fashions*. “... *for a particular fashion look to be accepted by the mass public, the look must be legitimized by the fashion industry...*” (Sproles & Burns, 1994, p. 65). Het ‘*fashion marketing system*’ als onderdeel van de *fashion industry* faciliteert de emergentie en verspreiding van ‘*changing fashions*’.

Een volgend aandachtspunt voor het domein van organisatieverandering is dat binnen de *fashion theory* het principe van *historical continuity* suggereert dat *fashion change* eerder evolutionair dan revolutionair is. Bovendien voltrekt het veranderingsproces zich in kleine stapjes, jaar na jaar (Sproles & Burns, 1994, p. 66). “*Thus historical continuity is like a guiding and organizing force that sets limits on*

the direction of change and amount of change taking place at a given time. Consumers will accept small amounts of change year-to-year, but major changes are rare.”

De bewustwording dat het *fashion*-concept *Die Zeitgeist* verwijst naar het principe dat alleen de *fashions* die zijn ontworpen volgens *Die Zeitgeist* van het moment geaccepteerd zullen worden (Solomon & Rabolt, 2009) is een aandachtspunt binnen het domein van organisatieverandering. Het fenomeen van *Die Zeitgeist* werkt als een soort van ‘discriminator’ als de ontvangers tegelijkertijd worden overspoeld met veranderinitiatieven. Het goed aansluiten bij *Die Zeitgeist* is een randvoorwaarde voor adoptie. Aansluiting op *Die Zeitgeist* zorgt ervoor dat de ontvangers geattendeerd worden op en interesse vertonen in het aangeboden veranderinitiatief. Aansluitend hierop formuleerden Sproles en Burns (1994, p. 163) de volgende conclusie: *“But all styles receiving this high social visibility do not become collective Fashions. Theorists argue that only those styles most consistent with the current sociocultural environment (Die Zeitgeist) win in the test of collective selection.”*

Fashion Process: Stages Fashion Leadership, Increasing Social Visibility and Social Conformity

De *working hypotheses* WH19. *Initial Reactions To (New) Change Initiatives (behaviour, attitude)*, WH20. *Personal Translation & Personal Impact*, WH06. *Use & Trial Dynamics* en WH11. *Decision Making Process & Information Seeking Process* zijn gerelateerd aan de drie fasen van het *fashion process*, namelijk *Fashion Leadership*, *Increasing Social Visibility* en *Social Conformity*.

Een belangrijk aanvullend perspectief dat de *fashion theory* toevoegt, is dat de *fashion industry* erin slaagt om op vaste (cyclische) perioden de aandacht van potentiële adoptanten naar zich toe te trekken. Sterk seizoensgerelateerd, maar op vaste tijdstippen worden de consumenten overspoeld met de nieuwste modetrends waar de ontvangers positief-neutraal naar uitkijken. Van weerstand is hier geen sprake, wel bewustwording (*awareness*), interesse of voorlopige desinteresse. Het *Consumer’s Fashion Adoption Process – A General Model van Sproles* (1979) beschrijft redelijk gedetailleerd dat voordat de consument een eerste keer het nieuwste *fashion item* aanschaf (*Use & Trial stage*), hier een subtiel informatieverwerkings- en beslissingsproces aan voorafgaat dat aan meerdere sociale en omgevingsinvloeden onderhevig is. Deze omgevingsinvloeden, afkomstig van verschillende bronnen, leidt tot houdingen en gedragingen (zowel positief als negatief) die bepalen of consumenten een bepaalde mode gaan adopteren (Sproles & Burns, 1994). Daarbij moet de nieuwe mode een bepaald ‘voordeel’ opleveren ten opzichte van de bestaande mode. Dit relatieve voordeel is vaak gebaseerd op functionele eigenschappen van de mode, zoals verbeterde materialen en nieuwe afwerkings-

methoden (met andere woorden *user-fit*). Naast het relatieve voordeel wordt een betekenis toegekend aan de nieuwe mode van “*more fashionable*”, “*more consistent with my self-concept*”, “*more prestigious*” and “*individualistic*” (Sproles & Burns, 1994, p. 17). Daarbij bepalen andere karakteristieken van de nieuwste mode, zoals het aansluiten (*user-fit*) bij de persoonlijke levensstijl (met betrekking tot activiteiten, beroep en rollen) van de consument de ‘eerste’ adoptie.

Daarna volgt de ‘alles bepalende’ en precare *Use & Trial stage* die uiteindelijk leidt tot verschillende vormen van adoptie of zelfs afwijzing. “*New fashions are adopted only after the consumer is aware of and interested in the fashion and has had a chance to evaluate and try out the fashion*” (Sproles & Burns, 1994, p. 17). Pas wanneer beide fasen (*Awareness-, Use & Trial stage*) succesvol zijn verlopen, kan dit leiden tot het ontstaan van een *fashion* door herhaalaankopen.

Wat de modemetafoor dus inzichtelijk maakt, is dat organisatieverandering niet per se ‘per verandering’ bestudeerd zou moeten worden. Maar juist als verschijnsel waarbij de ‘ontvangers’ geconfronteerd worden met meerdere veranderingen tegelijkertijd. De ‘adoptie’ van een verandering is dan ook niet sec een ‘ja’ of ‘nee-beslissing’ ten aanzien van die ene verandering, maar vooral een keuze, een selectieproces uit een groot aanbod van verschillende veranderingen. Bij dat selectieproces lijken er zich door-de-tijd-heen heel verschillende dynamieken voor te doen. Daarbij kan onderscheiden worden de ‘fase’ van *brand awareness*, de fase van het voor-de-eerste-keer-in-aanraking-komen met een potentiële verandering en de fase van het uiteindelijk adopteren van die (ene) verandering. In elk van die fasen lijkt er sprake te zijn van een andere dynamiek, waarbij andere beïnvloedende factoren en processen op elkaar in lijken te werken.

Influences: Fashion Adoption and Personal Motives

De *working hypotheses WH01. Celebrity Endorsement & People in the Public Eye*, *WH07. User-Fit Level* en *WH14. Emotions (Positive – Negative)* zijn gerelateerd aan de persoonlijke motieven die het *fashion process* beïnvloeden.

Binnen organisatieveranderingen kan de inzet van *celebrity endorsement & people in the public eye* ertoe bijdragen dat de verandering zichtbaar wordt (een nieuw inzicht dus) bij huidige en toekomstige ontvangers van veranderinitiatieven. Binnen de *fashion industry* is de inzet van *celebrities* vrij gebruikelijk bij de introductie van *new fashions*. De inzet wordt weloverwogen, goed voorbereid en georkestreerd ingezet (McCracken, 1989).

Zoals beschreven is *WH07. User-Fit Level* het meest dominante thema binnen dit promotieonderzoek, met de grootste impact op de ontvangers van veranderinitiatieven en de grootste consequenties voor de zenders van veranderinitiatieven. Binnen de *fashion theory* wordt uitgebreid stilgestaan bij *Use & Trial stage*, omdat deze fase zo belangrijk en essentieel is voor de verdere verspreiding van *fashions*. In het *Consumer's Fashion Adoption Process – A General Model* van *Sproles (1979)* heeft deze *stage* een belangrijke plek binnen het beslissingsproces van de adoptanten. Daarbij beïnvloeden de 'resultaatservaringen' zowel de huidige (voorlopige) adoptanten als de potentiële adoptanten. De aandacht en de inzichten die de *fashion theory* biedt op het aspect van *user-fit* binnen de *Use & Trial stage* vormen een essentiële verbetering voor het domein van organisatieverandering. De *fashion theory* voegt hier iets toe aan het domein van organisatieverandering door de bijzondere aandacht voor de 'functionele' eigenschappen (draagcomfort) en verbeteringen van de nieuwste mode.

Influences: Fashion Adoption & Social Motives

De *working hypotheses WH04. Taste Process, Collective Taste, WH05. Fashion Leaders, WH12. (Increasing) Social Visibility, WH13. Social Appropriateness & Social Acceptability, WH18. Social Influences & Social Conformity* en *WH23. On Stage & Off Stage Behaviour* zijn gerelateerd aan de (invloedrijke) sociale motieven die het *fashion process* beïnvloeden.

Een belangrijk inzicht dat de *fashion theory* op dit terrein toevoegt, is dat *fashion adoption* geen louter individueel gebeuren is, maar sterk onderhevig is aan tal van zowel 'bredere' als 'lokale' sociale beïnvloedingen. Potentiële adoptanten beslissen om tot adoptie over te gaan wanneer aan het *fashion object* een betekenisgeving wordt toegekend van 'geschikt' binnen de *reference group* waar de potentiële adoptant actief is. "*The acceptance of a fashion is based on consumers' perception of its social appropriateness*" (*Sproles & Burns, 1994*). Specifiek voor moeilijke en ingewikkelde organisatieveranderingen kunnen *fashion leaders*, in combinatie met het ontwikkelen van een *collective taste*, essentiële verbeterpunten aandragen. Dit raakt aan het werk van *Blumer (1969, 'Fashion: from class differentiation to collective selection')*, waarin hij zowel het proces als de specifieke rol van deze *fashion leaders* (volgens *Blumer: innovators*) gedetailleerd beschrijft. Een verder aandachtspunt voor het domein van organisatieverandering is de bewustwording van het aspect '*social conformity*' als een belangrijke fase binnen het *fashion process*. Het *fashion process* heeft een aantal specifieke karakteristieken, die er samen voor zorgen dat *fashion* een relatief uniek diffusiefenomeen is: "*Most importantly, the motivational force behind fashion may be thought of as social conformity or social 'contagion', whereas traditional diffusion processes may be thought to be motivated by innovation*

characteristics such as technical superiority or perceived functional utility" (Sproles, 1974, p. 469). *Fashion* moet dus geconceptualiseerd worden als a 'social' mechanism van collectief gedrag binnen een populatie, waarbinnen de collectieve smaak van mensen wordt gewijzigd om redenen die in het algemeen niet kunnen worden geassocieerd met economisch of technisch gebruik (Blumer, 1969). *Fashion diffusion* vertegenwoordigt een unieke toepassing van de algemene diffusietheorie, waarbij de nadruk ligt op *the collective social mechanisms of fashion object acceptance* (Forsythe, Butler & Kim, 1991).

Binnen WH23. *On Stage & Off Stage Behaviour* wordt ingegaan op de (lokale) 'machts'-dynamieken die zichtbaar worden binnen het domein van organisatieverandering. De *fashion theory* behandelt dit thema op een subtiële manier. Het kan als een nieuw inzicht voor het domein van organisatieverandering worden beschouwd door de tegengestelde krachten van 'individualiteit' en 'conformiteit' met elkaar te verbinden, waardoor de adoptie wordt gestimuleerd. Zoals in de *working hypothesis* aangegeven, is het fenomeen van *On stage & Off stage behaviour* een 'beschermingsmaatregel' van de ontvangers die worden geconfronteerd met (meerdere) veranderinitiatieven. Sproles en Burns (1994, p. 18-19) hebben een aantal fundamentele principes van *fashion* gedefinieerd, waarvan hieronder een belangrijk citaat volgt dat het fenomeen van *On stage & Off stage behaviour* vanuit de *fashion theory* beschrijft:

"Individuality and conformity are opposing forces that join together to influence fashion creation and adoption. While fashion adoption results in similarity in appearance among many people, there is much individuality possible in each fashion as well. The adoption of a fashion by a consumer can satisfy the consumer's need for expressing individuality and the consumer's 'need for security obtained' by being similar to others. This is made possible by the large number of styles and combinations of styles that are considered fashionable at any given time. Thus an individual can wear a fashion that is not only unique to him or herself, but which is also similar to what others are wearing".

Dit citaat biedt andere inzichten voor het domein van organisatieverandering. Er is bij het ontwerp van veranderinitiatieven geen 'one best change', maar er worden verschillende variaties van het veranderinitiatief aangeboden. Hieruit kunnen de ontvangers een keuze maken. Kortom, de ontvangers volgen (conformiteit) de verandering die is ingezet, maar geven er een eigen invulling aan (individualiteit). Vanuit de gedachte van de *fashion theory* wordt de adoptie hierdoor gestimuleerd.

Eerste conclusies

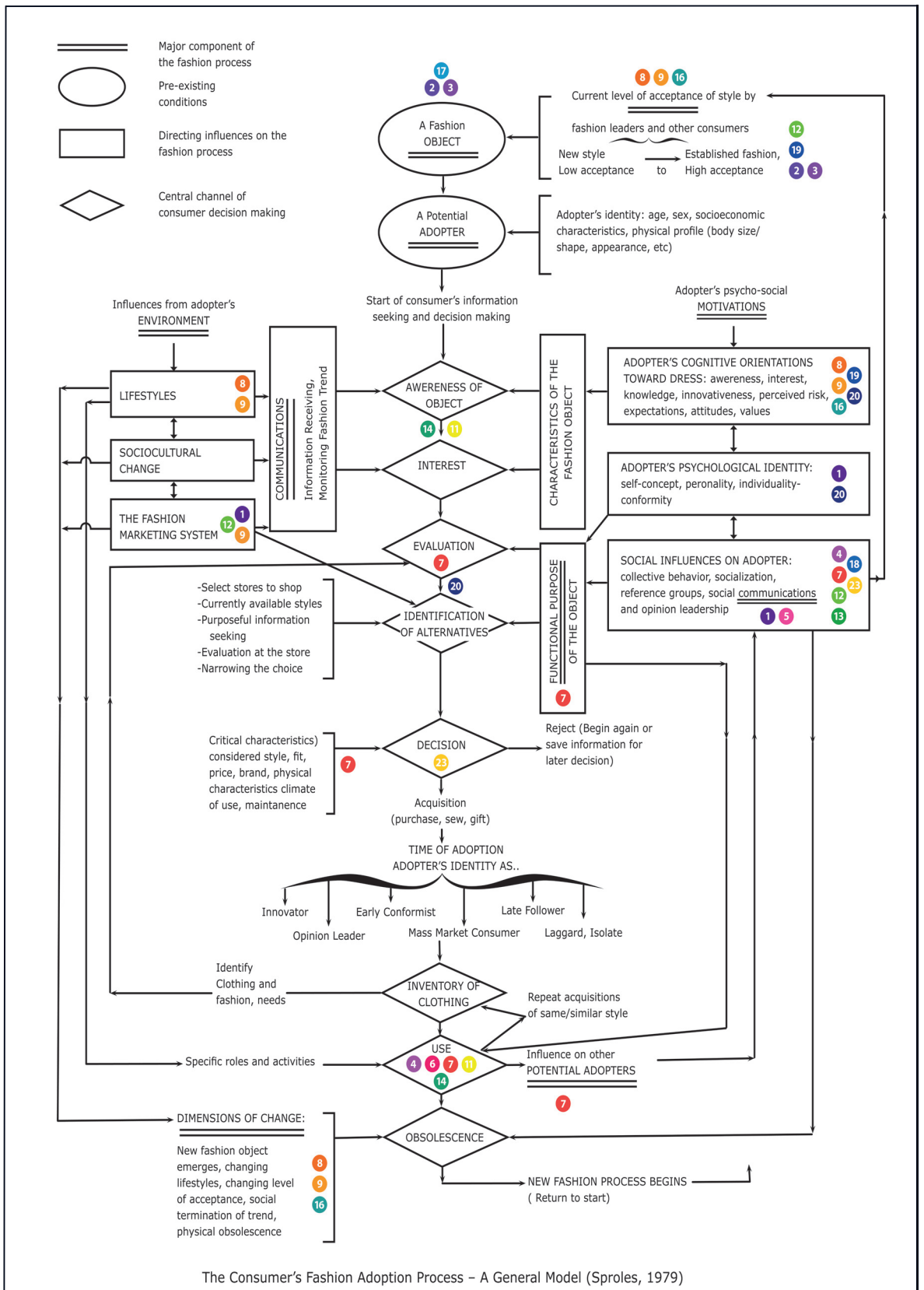
Er lijkt een beeld te ontstaan, waarbij de toepassing van de *fashion*-metafoor op het wetenschapsgebied van organisatieverandering het mogelijk maakt om verbeterpunten of nieuwe aandachtspunten binnen het vakgebied van verandermanagement te conceptualiseren. Niet elke hypothese biedt hetzelfde ‘niveau’ van vernieuwing of verbetering. Wel is er een aantal hypothesen te selecteren dat tot de verbeelding kan spreken en dat input kan leveren om via een andere kijk, namelijk door de bril van de *fashion*-theory, naar het wetenschapsgebied van verandermanagement te kijken.

Wanneer ik een relatie leg tussen de verschillende *working hypotheses* met de bestaande veranderkundige literatuur (daarbij heb ik mij gebaseerd op een ‘QuickScan’ van de veranderkundige literatuur, omdat een uitgebreide studie van deze literatuur niet behoorde tot mijn onderzoeksvragen) kan ik concluderen dat de *working hypotheses* op heel wat bekende terreinen van de veranderkundige literatuur aansluiten, maar dat de *working hypotheses* tal van nuanceringen, verdiepingen, verbredingen en zelfs enkele kritieken opleveren.

Referenties

- Bacharach, S. B. 1989. Organizational theories: some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14: 496–515.
- Balogun, J., & Jenkins, M. 2003. Re-conceiving change management: a knowledge based Perspective. *European Management Journal*, 21(2): 247-257.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. 1992. Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13: 15-37.
- Beer, M., & Nohria, N. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 113-141.
- Blasko, D., & Connine, C. 1993. Effects of familiarity and aptness on metaphor processing. *Journal of Experimental Psychology*, 19: 295–308.
- Boonstra, J. J. 2000. *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren (oratie)*. Amsterdam: Vossiuspers UAP. <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Lopen-over-water.pdf>
- Carney, T. F. 1990. *Collaborative inquiry methodology*. Windsor, Ontario, Canada: University of Windsor, Division for Instructional Development, in Miles, B. M., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. London: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Checkland, P. 2000. Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17: S11-S58.
- Coghlan, D., & Brannick, T. 2005. *Doing action research in your own organization*. London: Sage Publications.
- Cornelissen, J. P. 2005. Beyond compare: metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30: 751–764.
- Cornelissen, J. P. 2006a (april). Metaphor in organization theory: progress and the past. *Academy of Management Review*, 31: 485–488.
- Cornelissen, J. P. 2006b (june). Metaphor and the dynamics of knowledge in organization theory: a case study of the organizational identity metaphor. *Journal of Management Studies*, 43(4) 683-709
- Cornelissen, J. P., & Kafouros, M. 2008. Metaphors and theory building in organization theory: what determines the impact of a metaphor on theory? *British Journal of Management*, 19(4): 365–379.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry and research design; choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denscombe, M. 2007. *The good research guide for small-scale social research projects*. Third Edition. Berkshire: Open University Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (eds.) 2000. *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550 in Miles, B. M., & Huberman, A. M. *The qualitative researchers companion*. London: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Fontein, J. (2013, September 3). Microsoft neemt Nokia over, de lamme helpt de blinde? *Volkskrant*. <http://www.volkskrant.nl>
- Forsythe, S., Butler, S., & Kim, M. 1991. Fashion adoption: theory and pragmatics. *Clothing and Textile Journal*, 9: 8-19.
- Gouldner, A. 1970. *The coming crisis in western sociology*. New York: Basic Books.

- Gravemeijer, K. 1998. *Developmental research as a research method*. in Sierpinska, A. & Kilpatrick, J. (eds.). *Mathematics education: a search for identity*. pp. 277-295.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. 2006. *Doing case study research : a practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Higgs, M. J., & Rowland, D. 2000. Building change leadership capability: the quest for change competence. *Journal of Change Management*, 1(2): 116-131.
- Huberman, A. M., & Miles, B. M. 2002. *The qualitative researchers companion*. London: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Isaacson, W. 2011. *Steve jobs, de biografie*. Houten: Het Spectrum bv.
- Kotter, J. P. 2014. *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*.
- McCracken, G. 1989. Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16 (april).
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd Edition. London: Thousand Oaks.
- Punch, K. F. 1998. *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. London: Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Røvik, K. A. 2011. From fashion to virus: an alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, 32(5):631-653.
- Smith, M. E. 2002. Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1): 26-33.
- Solomon M. R., & Rabolt N. J. 2009. *Consumer behaviour in fashion*. New Jersey: Pearson Education.
- Sorge, A., & Witteloostuijn, A. van. 2004. The (non)sense of organizational change: an essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors and health organization theories. *Organization Studies*, 25(7): 1205–1231.
- Sproles, G. B. 1974. Fashion theory: a conceptual framework. *Advances in Consumer Research*, 1(1): 463-472.
- Sproles, G. B. 1979. *Fashion: consumer behaviour toward dress*. Minneapolis: Burgess.
- Sproles, G. B., & Burns, L.D. 1994. *Changing appearances: understanding dress in contemporary society*. New York: Fairchild.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. F. M., 1990. *Op weg naar de lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Tourangeau, R., & Sternberg, R. 1981. Aptness in metaphor. *Cognitive Psychology*, 13: 27–55.
- Tourangeau, R., & Sternberg, R. 1982. Understanding and appreciating metaphors. *Cognition*, 11: 203–244.
- Weick, K. E. 1989. Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14: 516–531.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods*. Third Editon. London: Sage Publications.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: design and methods*. Fourth Editon. London: Sage Publications.
- Yin, R. K. 2012. *Application of case study research*. London: Sage Publications.
- Yin, R. K. 2014. *Case study research: design and methods*. Fifth Editon. London: Sage Publications.



The Consumer's Fashion Adoption Process – A General Model (Sproles, 1979)

Figuur 5 Spiegelingsresultaat van The Consumer's Fashion Adoption Process – a General Model van Sproles (1979) met de working hypotheses.

2050

“Dapper onderzoek, waarbij organisatieverandering op een oorspronkelijke en creatieve manier wordt bestudeerd. Het werken met de mode-metafoor levert tal van nieuwe inzichten op over de vraag wat organisatieverandering nou werkelijk is.”

Prof. dr. T.H. Homan Open Universiteit Universiteit Maastricht

“Ik ben onder de indruk van uw werk, het is namelijk heel mooi hoe u de fashion theory heeft toegepast op verandermanagement.”

Prof. dr. A. Nauta Universiteit van Amsterdam

“Ik ben een veranderaar en u heeft mij verrast met een uitstapje naar het denken over mode en fashion waar ik relatief weinig van af wist. Ik heb er ook heel veel van opgestoken. En mijn begrip van de complexiteit van veranderen is op zijn minst wel toegenomen.”

Prof. dr. L.I.A. de Caluwé Vrije Universiteit Amsterdam

“Complementen voor dit indrukwekkende werk. Ik ben onder de indruk van de manier waarop de twee werelden met elkaar zijn verbonden.”

Prof. dr. A. Kil Nyenrode Universiteit

“Ik heb met veel genoegen uw proefschrift gelezen en ik vind het een proefschrift wat getuigt van durf en lef. Dat mag ik wel, dat vind ik heel erg mooi. Het geeft een mooie bijdrage aan kennis van lokale kennissgemeenschappen. Er zijn mooie dingen uit te halen die inzicht verschaffen met betrekking tot emergente veranderingen.”

Prof. dr. R.J. Blomme Nyenrode Universiteit

2014

“In Fashioning Change, The Metaphorical Blend of Fashion and Organizational Change schakelt Stefan Mondelaers moeiteloos tussen de wetenschappelijke wereld van verandermanagement en de modewereld. Dat doet hij met een vanzelfsprekendheid die ik heel bijzonder vind.”

Saskia van der Knaap Redacteur Uitgeverij Eburon

WWW.FASHIONING-CHANGE.COM
INFO@FASHIONING-CHANGE.COM / STEFAN.MONDELAERS@HOTMAIL.COM