

“Change is the main thing humans have difficulty dealing with.”

Veranderingen brengen beweging

Index

Veranderingen brengen beweging	1
Index	2
Voorbeschouwing	3
Wat kunt u verwachten?	3
Introductie	3
Management	4
Het verschil tussen <i>kennis</i> en <i>informatie</i>	4
Er is niet zoiets als 'Knowledge Management'	4
De complexiteit neemt toe	5
Changemanagement gedefinieerd	5
Changemanagement uiteengezet	6
HRM en de mens met betrekking tot veranderingen	6
De Informatie- <i>Flow</i>	6
Het begin als einde	7
Geconcludeerd	7
Bijlage 1.0 – Verklarende woordenlijst	8
CM - Change Management	8
Flow	8
Informatie	8
Kennis - <i>het concept kennis</i>	8
KM – Knowledge Management	9
Overwachte element	9
Resilience	9
Visie	9
Bijlage 2.0 - Gerelateerde literatuur:	10
Bijlage 3.0 - Referenties	11

Voorbeschouwing

Dit paper verschaft een vernieuwde kijk op *Change Management (CM)* gecombineerd met *Knowledge Management (KM)*, waarbij ik *KM* beschouw als een fictie en *CM* als een verzamelnaam.

Wat kunt u verwachten?

In het eerste gedeelte van dit paper wordt u op de hoogte gesteld van mijn standpunten met betrekking tot *CM* en *KM*, dan volgt de argumentatie welke vervolgens een aanzet is tot de discussie met betrekking tot wat wel al dan niet mogelijk is. Na de discussie komen een serie van bijkomende aspecten aanbod welke worden gevolgd door een korte conclusie.

Een aantal bijlagen zijn toegevoegd aan dit paper. De eerste bijlage bevat een woordenlijst waar diverse termen, welke binnen het paper cursief gedrukt zijn, nader worden gedefinieerd. De tweede bijlage bevat een literatuurlijst welke ik aanraad in geval u meer wenst te weten over de achterliggende theorieën. Tot slot bevat de derde bijlage de lijst van referenties zoals gebruikt in dit paper.

Introductie

Ondanks het feit dat organisaties zich continu veranderen blijven zij overwegend hetzelfde. Het kan zijn dat de Franse romancier Jean-Baptiste Alphonse Karr met zijn boek "Plus ça change, plus c'est la même chose" sprak over *changemanagement*. Desalniettemin is het onmogelijk om veranderingen volledig van begin tot eind te managen. Het zijn de onverwachte en onvoorziene omstandigheden die dit onmogelijk maken. Deze onverwachte en onvoorziene omstandigheden verwijzen naar wat ik het "onbekende element" noem.

Personen en zo ook organisaties hebben een doel nodig. Een doel is een gevolg van een *visie*. *Visies* worden samengesteld om aan te geven in welke richting een persoon of organisatie zich dient te begeven. Wanneer we een *visie* succesvol willen toepassen dienen daarvoor aanpassingen cq veranderingen te worden bewerkstelligd. De vraag die hier ontstaat is: 'Hoe gaan we om met deze veranderingen en hoe kunnen we zorgen dat zij ons sturen in de juiste richting?'

Het managen van iets wat we niet verwachten noch kennen noch kunnen voorzien vraagt om een intensief begrip van ofwel een vraag naar *kennis*. *Kennis* is een bijzonder complex concept, om nog maar niet te spreken over de vele vormen van *kennis* die wij kunnen toedelen aan dit concept. De complexiteit van het concept *kennis* is tevens de oorzaak van de onmogelijkheid om *kennis* te vatten binnen één enkel raamwerk, noch kunnen we *kennis* vastleggen. Wel zijn we in staat om *informatie* vast te leggen en te vatten binnen één raamwerk. *KM* bestaat niet, omdat *kennis* zich niet laat managen. Daarentegen is *informatie* juist wel te managen. In de passage 'Management' zal ik uiteenzetten wat management precies inhoudt en wat de grondslag is voor mijn theorie.

Management

Management is een term die we vrijwel dagelijks tegenkomen. We lezen over goed of slecht management. We horen dat een manager een zaak goed of slecht gemanaged heeft maar wat is management nu werkelijk en waarom zijn sommige zaken juist wel of niet te managen?

Management komt van het Franse woord 'ménagement' en kan worden vertaald als 'het bij de hand nemen' of als 'bedrijfsleer'. Het leiding geven betekent dat men tracht één of meerdere personen te sturen, ondersteunen en te begrijpen. Bedrijfsleer verwijst naar een persoonlijk begrip van de bedrijfscultuur, -eigenschappen, -missies, en -strategiën en wordt ook wel de 'organisatie theorie' genoemd. Managen is dan ook niets anders dan met visie het sturen van een (deel van de) organisatie met als gewenst resultaat een gesteld doel te bereiken.

Het verschil tussen kennis en informatie

Het is van belang om een onderscheid te maken tussen *kennis* en *informatie*. Gezien het feit dat deze termen als onderling verwisselbaar ervaren zou kunnen worden en dat zou mogelijk kunnen leiden tot begripsverwarring. Het verschil tussen beiden is relatief gezien simpel.

Kennis verschilt van persoon tot persoon en is daardoor voor iedereen verschillend. *Kennis* is een complex netwerk van persoonlijke ervaringen en processen van verwerking van incomplete *informatie*. We kunnen dan ook stellen dat: "*knowledge is intangible and distributed, i.e. it exists in various places and various forms within the [organization, therefore] knowledge is an [...] extremely complex ontological and epistemological concept*" (Styhre, 2003). Daarom laat *kennis* zich niet sturen noch vastleggen. Wanneer we *kennis* trachten te delen doen we dit door het geven van *informatie*. *Informatie* kan gezien worden als een serie van variabelen die vast te leggen en opnieuw bruikbaar zijn (woorden, illustraties, lichaamstaal, etc.). *Informatie* is een signaal gebaseerd op gegevens en dient het doel van een bericht. Dit betekent dat we *informatie*, in tegenstelling tot *kennis*, kunnen uitwisselen ofwel kunnen communiceren en dat *informatie* dus géén *kennis* bevat.

Er is niet zoiets als 'Knowledge Management'

Er is een enorme variatie, diversiteit, en pluriformiteit van wat wel of geen geschikte theorie is (Clegg, Clarke and Ibarra, 2001; Gabriel, 2001; Sutton and Staw 1995; Astley and Van de Ven, 1983) en er is geen uniform raamwerk voor handen welke zou kunnen dienen als een algemeen geaccepteerd werktuig ter evaluatie van de 'wetenschappelijke status' van een managementtheorie. Een dergelijke evaluatie zou slechts discussies en onduidelijkheden tot gevolg hebben (Hardy and Clegg, 1997; Czarniawska, 1997; Spender, 1998). Mede dankzij deze wetenschap komt de vraag of we eigenlijk wel in staat zijn om *kennis* te kunnen managen. Het managen van *kennis* is volgens Styhre: "*a far more complex and ambiguous concept, comprising inherent paradoxes and contradictions*" (2003).

De meest aanvaarde definitie van *KM*: "*Knowledge Management caters to the critical issues of organizational adaptation, survival, and competence in face of increasingly discontinuous environmental change. Essentially, it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technologies, and the creative and innovative capacity of human beings*" (Malhotra, 2005) suggereert niet dat *kennis* te managen zou zijn, sterker nog zij veronderstelt zelfs dat *kennismanagement* eigenlijk niet bestaat maar een utopie is, aldus mijn persoonlijke interpretatie van deze definitie. Tevens kunnen we een onderscheid maken tussen twee soorten van *kennis*: de ontologische en

epistemologische soort en de wetenschappelijk soort. Er is vooralsnog geen enkel raamwerk bekend dat deze twee vormen vangt noch benaderd. Het concept *kennis* wordt dan ook door mij gezien als te gecompliceerd om het in het algemeen te kunnen vatten binnen één enkel raamwerk. Op basis van de uiteenzettingen hierboven kunnen we stellen dat een dergelijk raamwerk net zo 'gebruiksmogelijk' als onmogelijk is. Dit is dan ook hetgeen wat *kennis* zo'n eigenaardig hulpmiddel maakt voor organisaties; het is niet te managen.

De complexiteit neemt toe

Desondanks het voorgaande ben ik van mening dat er wel degelijk een bestaand alternatief voor handen is. Gebaseerd op de achterliggende theorie van *KM* welke Gates declareert als het managen van de *informatiestroom*, zegt Gates hierover het volgende: "*knowledge management has been given many meanings, [I consider it to mean] the need to share information, or in other words as managing the information flow, [this implies] getting the right information to the people who need it so that they can act on it quickly*" (Gates, 1999). Waar we *kennis* dus niet kunnen uitwisselen en vastleggen kan dit wel met *informatie*. Dit brengt ons naar het volgende stukje puzzel genaamd 'Information Flow Management' (IFM). Drucker schreef dat "*doing things right is not as important as doing the right things*" (Drucker, 1994). IFM is een voorbeeld van het juiste doen; *informatie* beschikbaar stellen aan de juiste personen op de juiste momenten is namelijk de hoofdfunctie van IFM. We kunnen *informatie* vastleggen en uitwisselen en dit maakt een *informatie-flow* mogelijk. Het managen van *informatie* is mogelijk omdat we *informatie* kunnen sturen, immers we kunnen '*informatie*' communiceren.

In de introductie gaf ik aan dat alle veranderingen één element gemeen hebben, namelijk het "onbekende element". Het is dit element dat de behoefte voor '*resilience*' vormt. *Resilience* kan worden gedefinieerd als: "*the ability to deal readily with differing circumstances and unexpected difficulties*" (Concise Dictionary, 2001). *Informatie* speelt hierin een grote rol. Het is vereist om *informatie* te bezitten over de consequenties van een bepaalde verandering om het idee van '*resilience*' te kunnen toepassen. Deze *informatie* dient dan ook toegankelijk te zijn. Toegankelijkheid houdt hier in dat zij op het enig moment en op de juiste plaats kan worden geraadpleegd en dat leidt dan tot de noodzaak voor de toepassing van IFM.

Changemanagement gedefinieerd

CM dient als een verzamelnaam voor drie op zichzelf staande vormen van management. De eerste vorm is: Human Resource Management (HRM) – in dit geval met betrekking tot *CM* – is het sturen van de menselijke standpunten, gedurende veranderingen welke voortvloeien uit de complexe wisselwerking van de menselijke emoties, binnen het cognitieve proces. De tweede vorm is Information Flow Management (IFM) en betreft de sturing van de *informatiestromen* binnen een organisatie ten alle tijden; niet alleen gedurende de verandering maar ook daarvoor en daarna. IFM stelt ons in staat om problemen te voorspellen en te elimineren alvorens zij een gevaar vormen voor het transformatieproces en stelt ons in staat om de invloed van het *onverwachte element* te minimaliseren. Tot slot Strategisch Management (SM). SM heeft volgens Drucker betrekking op de 'Age of Discontinuity' welke dient ter beschrijving van: "*the way change forces disruptions into the continuity of our lives. In an age of continuity attempts to predict the future by extrapolating from the past can be somewhat accurate*" (Drucker 1968). SM dient dan ook als indicator voor de visie van een organisatie. Door het ontwikkelen van een doel en een plan van aanpak kan de uitwerking van de *visie* worden gerealiseerd.

Ondanks dat *CM* dient als een verzamelnaam en niet als een op zichzelf staande vorm van management, betekent dat nog niet dat deze niet te definiëren valt. Naar mijn mening valt *CM* dan ook te omschrijven als: *'het omgaan met de dringende noodzaak tot herziening van de richting in welke een organisatie zich beweegt'*. Transformatieprocessen vereisen een goed begrip van de betrokkenen, alsook van de cultuur, waarden, mensen en gedragingen van de organisatie om de beoogde resultaten te bewerkstelligen. Het is niet de visie welke de waarde bepaald. De waarde wordt namelijk bepaald door de collectieve acties van de volhoudende werknemers welke verantwoordelijk zijn voor het ontwerp, de uitvoer en het naleven van de veranderingen binnen de organisatie om het doel te bereiken.

Changemanagement uiteengezet

HRM en de mens met betrekking tot veranderingen

Mensen verzetten zich – over het algemeen - tegen veranderingen omdat ze bang zijn te verliezen (Kahneman and Tversky, 1979; Kahneman and Tversky, 1991). Deels wordt dit veroorzaakt door de angst voor het onbekende, het verlaten van hun comfortzone en door de uitputting als gevolg van de constante verandering in hun directe omgeving(en). Volgens Folaron (2005) zijn er drie hoofd aspecten gerelateerd aan het verzetten tegen de verandering namelijk: de algemene openheid, de emotionele status en de capaciteit versus de wil tot verandering. Lewin ging hier al veel eerder op in. Al in 1951 ontwierp Lewin een model betreffende de veranderingsstadia en ook hij omschreef drie stadia: *"The first stage [is called] "unfreezing", [and involves] overcoming inertia and dismantling the existing "mind set". Defence mechanisms have to be bypassed. [Then we enter the] second stage [wherein] the change occurs. This is typically a period of confusion. We are aware that the old ways are being challenged but we do not have a clear picture to replace them with yet. The third and final stage [is called] "refreezing". The new mind set is crystallizing and one's comfort level is returning back to previous levels"* (Lewin, 1951). Gezien deze theorie kwam ik tot de conclusie dat een individu eerst uit haar comfortzone gehaald dient te worden, vaak alleen mogelijk bij acute en abrupte veranderingen, een crisis, en vervolgens dient de betreffende persoon een tijd van aanpassing gegund te worden. Hier dient men alert te zijn op de mogelijkheid dat het betreffende individu terug zou kunnen vallen op haar oude comfortzone in plaats van een nieuw 'gedrag' te creëren.

Desondanks deze algemene en reeds langer bekende wijsheid falen de meeste managers toch op dit punt omdat ze ervan uit gaan dat de betreffende persoon zich niet wil aanpassen. Heel kort samengevat hebben mensen het volgende nodig om zich te kunnen aanpassen aan de verandering: een crisis, een richting, een competentie, een gelegenheid, een motivatie maar bovenal tijd.

De Informatie-Flow

Het is hoogst belangrijk dat de betreffende persoon binnen de gestelde tijd kan beschikken over de juiste *informatie* welke op dat moment van toepassing is. *Informatie* kan worden gemanaged. Informatiestromen dienen toegankelijk te zijn binnen een organisatie waardoor zij binnen de betreffende periode en op de juiste plaats beschikbaar zijn. Om veranderingen te kunnen doorvoeren dienen mensen bekend te zijn met hetgeen wat voor hun zal veranderen, doelend op zowel indirecte als directe veranderingen. De 'werkelijke' veranderingen vinden plaats bij de

werknemers en niet bij het management. Wanneer de werknemers niet of slecht geïnformeerd zijn, ofwel niet bekend zijn met de feiten met betrekking tot de verandering, zullen zij de veranderingen onmogelijk maken en is het project gedoemd te falen. Er is echter meer benodigd om een project te doen slagen. Iedereen binnen de organisatie dient in staat te worden gesteld om vragen te stellen, feedback te geven en ideeën te opperen aan het management zodat het management met deze *informatie* betere beslissingen kan nemen en zo aan minder verzet onderhevig zal zijn, aldus Gates (1999).

Het begin als einde

Het bepalen van het doel is waar het eigenlijk allemaal mee begint. De hieruit voortkomende *visie* is dan ook het meest vitale onderdeel van het transformatieproces. Een *visie* wordt samengesteld met als doel het bedrijf in een (nieuwe) richting – het beoogde doel - te leiden en de benodigde strategieën te kunnen uitstippelen. Nadat de *visie* is opgesteld moeten we de *visie* communiceren waarmee bedoeld wordt dat de *visie* bij iedereen binnen de organisatie en haar partners bekend moet worden. Dat wil zeggen dat de *visie* onderwezen dient te worden met behulp van bijvoorbeeld een begeleidend team. Dit stelt de betrokkenen in staat om te reageren op de *visie*. In staat stellen betekent dan ook de weg vrijmaken van mogelijke obstakels. Nadat het reactieproces met succes is afgehandeld kan men de volgende stap ondernemen. Dit is het plannen en creëren van de 'short-term-wins'. Hierna kan de *visie* in werking worden gesteld. Het lijkt wellicht een onnodig gecompliceerd proces om een *visie* in werking te laten treden. Uit onderzoek (Kotter, 1995) blijkt dat dit desondanks de enige manier is om een succesvolle transformatie van de grond te krijgen.

Geconcludeerd

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat *kennismanagement* niet bestaat. Het idee waarop zij gebaseerd is blijkt wel degelijk uitvoerbaar te zijn met behulp van *Information Flow Management*. Daarnaast kunnen we concluderen dat *changemanagement* een verzamelnaam is voor drie op zichzelf staande vormen van management; blijkt ook dat *informatie* een grote invloed heeft op wel of niet succesvol veranderen. Zelfs in het opstellen van de *visie* kwam naar voren dat *informatie* en niet *kennis* het belangrijkste ingrediënt is voor *changemanagement*. Ondanks het feit dat veranderingen zich laten managen betekent dat nog niet altijd dat we ze ook kunnen realiseren. Veranderingen zijn namelijk altijd ontvankelijk voor het *onverwachte element*.

Bijlage 1.0 – Verklarende woordenlijst

CM - Change Management

Het omgaan met de dringende noodzaak tot herziening van de richting in welke een organisatie zich beweegt.

Flow

"To move or run smoothly with unbroken continuity." (Concise Dictionary, 2001)

Informatie

Informatie is een signaal gebaseerd op gegevens en dient het doel van een bericht; met gegevens bedoel ik hier een mogelijke combinatie van feiten, cijfers en afbeeldingen. Daarom kunnen we informatie definiëren als een betekenisvol signaal. Niettemin is deze simpele definitie gebaseerd op een enigszins ingewikkelde theorie. Kort benader ik deze; allereerst hebben we een symbool in haar fysieke vorm de zogenaamde 'signifier', ten tweede hebben we de referentie waarnaar de signifier verwijst, echter deze verwijzing is nimmer naar zichzelf. Ten derde dienen we de signifier te vormen ofwel te voorzien van een betekenis. Dit doen wij op basis van onderscheiding. Onderscheiden is een gevolg van de beschrijving der verschillen. Deze theorie is gebaseerd op de theorieën zoals wij deze kennen binnen het vakgebied van semiologie en wordt ondersteund door de taalkundigen Barthes (1957), Saussure (1976) and Hall (1997).

Kennis - *het concept kennis*

Wanneer we de opmerking over kennis van *de Certeau* lezen "I like the word believe. In general, when one says 'I know', one does not know, one believes" (de Certeau, 1984: 177), komen we allicht tot begrip dat kennis meer een concept is dan een term. Men zou dan ook kunnen stellen dat:

"Knowledge is intangible and distributed, i.e. it exists in various places and various forms within the [organization, therefore] knowledge is a [...] extremely complex ontological and epistemological concept" (Styhre, 2003).

De Griekse afkomst van het woord kennis is herleidbaar naar de woorden *episteme*, *techne* and *phronesis*. Dit ondersteunt de omschrijving van kennis als concept. Episteme kan worden gedefinieerd als de universele wetenschappelijke kennis, wat betekent dat deze plaatsonafhankelijk, algemeen toepasselijk en valide is, aldus Styhre. Hij schrijft ook dat techne refereert naar bedrevenheid, bekwaamheid, vermogen, en know-how, daarnaast is zij contextgebonden. Phronesis wordt gebruikt ter omschrijving van praktische redenen (Townley, 1999; Habermas, 1968). Redenen gelijk aan eenzijdige, unieke ervaringen en vermogens welke de uitoefening mogelijk maken (Styhre, 2003). Met andere woorden, phronesis is een referentie naar wijsheid. Daarnaast maken de Fransen onderscheid tussen expertisegebaseerde kennis (*connaissance*) en de meer abstracte vorm van kennis (*savoir*) gelijk aan het eerder gespecificeerde episteme (Foucault, 1972). Ook wij Nederlanders maken een bepaald onderscheid tussen *kunnen* en *weten*. Waar 'kunnen' een reflectie is van de toepassing van kennis en weten een reflectie van het bezit van kennis. Ryle (1949) geeft een dichotomie welke ons in staat stelt om kennis van uit een consciëntieus perspectief te benaderen. Ryle maakt namelijk

een onderscheid tussen *know-that* en *know-how*. *Know-that* refereert naar propositionele kennis met betrekking tot beweringen en voorspellingen over de werkelijkheid. *Know-how* daarentegen refereert naar kennis welke is gerelateerd aan het inzetten van vakkundigheid. In vervolg hierop redeneert Styhre dat kennis een veronderstelling is gezien een bepaald moment waar inzicht en geloof leiden tot kennis. "Knowing is what continuously unfolds as we make use of knowledge in action" (2003). Het vergaren van kennis gezien vanuit de procedurele terminologie opent de deur tot een kundige en ervarings-georiënteerde kijk op kennis welke gelijk is aan *techne* en *connaissance*.

KM – Knowledge Management

"Knowledge Management caters to the critical issues of organizational adaptation, survival, and competence in face of increasingly discontinuous environmental change. Essentially, it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technologies, and the creative and innovative capacity of human beings" (Malhotra, 2005)

Overwachte element

Alle onverwachte en onvoorziene omstandigheden die zich gedurende een transformatieproces voordoen.

Resilience

"The ability to deal readily with differing circumstances and unexpected difficulties"
(Concise Dictionary, 2001)

Visie

Samenstelling ter aangevening van de richting in welke een persoon of organisatie zich dient te begeven.

Bijlage 2.0 - Gerelateerde literatuur:

Argyris, C., (1996). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review on Knowledge Management.

Brown, J.S., (1998). *Research that Reinvents the Corporation*. Harvard Business Review on Knowledge Management.

Daft, R.L., (2001). *Organisatietheorie en –Ontwerp*. Academic Service.

Davenport, T.H., and Prusak, L., (2000). *Working Knowledge – How Organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Doppler, K., Lauterburg, C., (2001). *Managing Corporate Change*. Hamburg: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. K.

Drucker, P.F., (1968). *The Age of Discontinuity*. Henemann, London.

Drucker, P.F., (1987). *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review on Knowledge Management.

Gravin, D.A., (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review on Knowledge Management.

Have, S., ten en Have, W., ten., (2004). *Het boek Verandering – Over het doordacht werken aan de organisatie*.

Heller, R., (2000) *Business Masterminds: Bill Gates*. London: Dorling Kindersley Limited.

Leonard, D., and Straus, S., (1997). *Putting Your Company's Whole Brain to Work*. Harvard Business Review on Knowledge Management.

Nonaka, I., and Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.

Man, H. de, Coun, M., (2002). *Kennismaking met Organiseatiekunde*. Heerlen: Lemma.

Styhre, A., (2003). *Understanding Knowledge Management – Critical and Post-modern Perspectives*. Copenhagen Business School Press.

Tiggelaar, B., (2005). *Dromen, Durven, Doen*. Utrecht: Het Pectrum.

Bijlage 3.0 - Referenties

- Astley, W.G., and van de Ven, A., (1983). *Central perspectives and debates in organization theory*. Administrative Science Quarterly, 30:497-513.
- Barthes, R., (1957). *Mythologies*. London: Paladin.
- Cambers, (2001). *Concise Dictionary & Thesaurus*. Chambers Harrap Publishers Ltd.
- De Certeau, M., (1974). *The Practice of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Clegg, S., Clarke, T., and Ibarra, E., (2001). *Millennium management, changing paradigms and organization studies*. Human Relations, 54(1):31-36.
- Drucker, P.F., (1968). *The Age of Discontinuity*. Henemann, London.
- Drucker, P.F., (1994). *The Theory of Business*. Harvard Business Review, September/October 1994 pp. 95-104.
- Folaron, J., (2005). *The Human Side of Change Leadership*. Quality Progress, 4:39-43.
- Foucault, M., (1972). *An archaeology of Knowledge*. London: Routledge.
- Gabriel, Y., (2001). *The state of critique in organization theory*. Human Relations, 54(1), 23-30.
- Gates, W.H. III, (1999). *Business @ The Speed of Thought*. USA: Time Warner Company.
- Habermas, J., (1968). *Knowledge and Human Interest*. London: Heinerman.
- Hall, S., (1997). *Representation: Cultural Representation and Signifying Practices*. London: Thousand Oaks and New Delphi: Sage.
- Hardy, C., and Clegg, S.R. (1997). *Relativity without relativism: Reflexivity in post-paradigm organization studies*. British Journal of Management, 8, Special Issue, S5-S17.
- Kahneman, D. and Tversky, A., (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. Econometrica 47, 263-291.
- Kahneman, D. and Tversky, A., (1992). *Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty*. Journal of Risk and Uncertainty 5, 297-323.
- Kotter, J.P., (2005). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, OnPoint, 2:23-38.
- Lewin, K., (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Malhotra, Y., (2005). *An interview with Dr. Yogesh Malhotra*. (Interview by Craven, A.)

Document retrieved at the 27th of December 2005 from:
<http://www.brint.org/managementfirst.html>

Ryle, G., (1949). *The concept of Mind*. Harmondsworth: Penquin.

Saussure, F. de, ([1916] 1974). *Course in General Linguistics* (translated by Baskin, W.). London: Fontana/Collins.

Sirkin, H.L., Keenan, P., and Jackson, A., (2005). *The Hard Side of Change Management*. Harvard Business Review, OnPoint, 2:86-97.

Stutton, R.I., and Staw B.M., (1995). *What Theory is Not*. Administrative Science Quarterly, 40:371-384.

Styhre, A., (2003). *Understanding Knowledge Management – Critical and Post-modern Perspectives*. Copenhagen Business School Press.

Townley, B., (1999). *Practical reason and performance appraisal*. Journal of Management Studies, 36(3):271-289.