

# De organisatie als babbelbox

*Thijs Homan*

Inleiding

7.1 Organisaties als babbelboxen

7.2 De babbelbox nader uitgewerkt

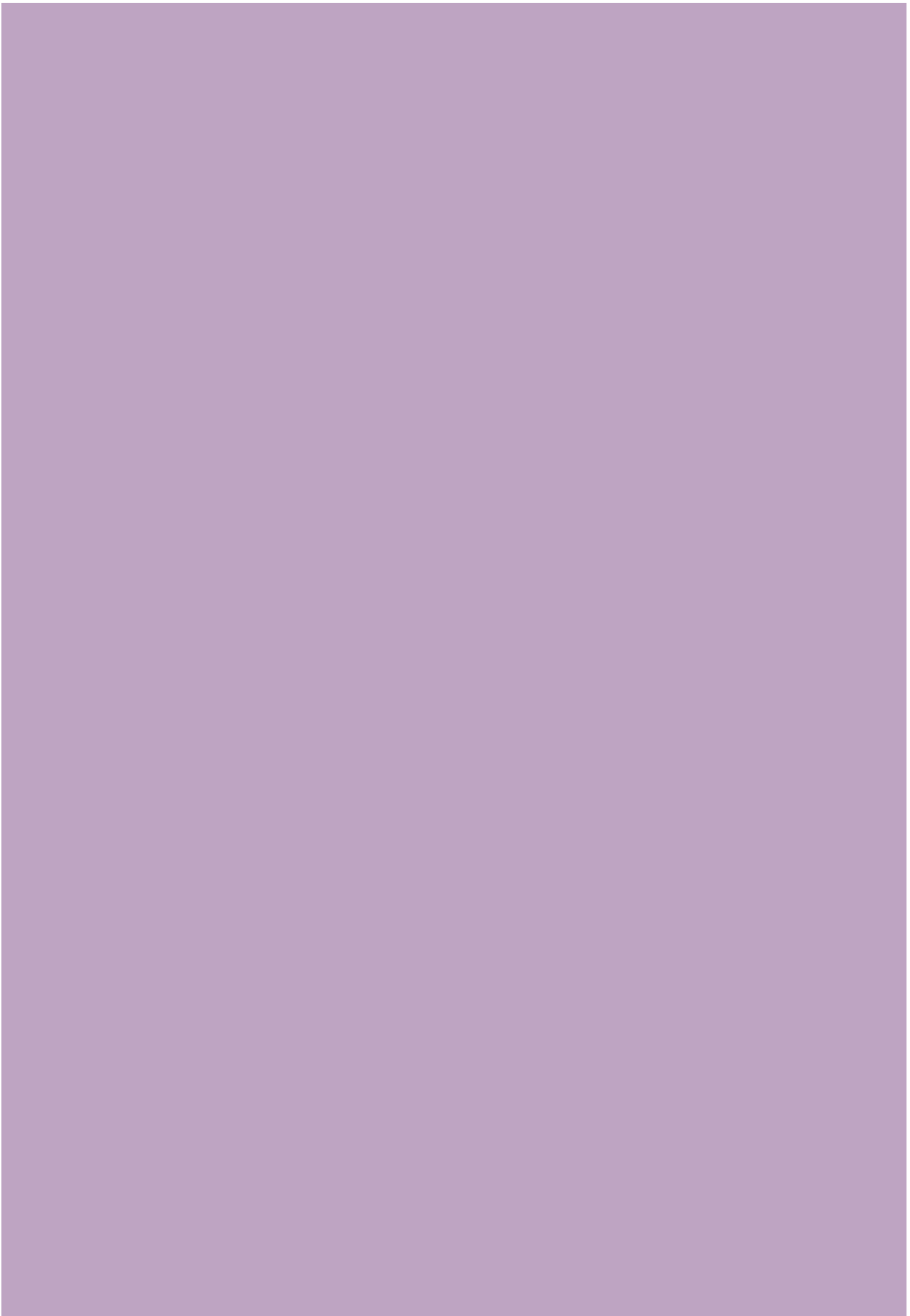
7.3 Organisatieverandering en verandermanagement

7.4 De babbelbox toegepast

7.5 Uitgebabbeld?

7.6 Eindbabbel

Literatuur



# 7

## De organisatie als babbelbox

### INLEIDING

Dit hoofdstuk staat enigszins in contrast met de andere hoofdstukken in dit boek. In die andere hoofdstukken is getracht om aansluiting te vinden bij hoofdstuk 1, van De Witte en Jonker 'Veranderen: balanceren tussen inhoud en proces'. Ik zou dit inleidende hoofdstuk – met alle respect voor de auteurs en hun betoog – hier juist willen gebruiken als een illustratie van het zogeheten 'verlichte absolutisme'. Dit is een *regeringsvorm* uit de tweede helft van de *achttiende eeuw* ten tijde van de verlichting. Sommige vorsten waren bereid om een aantal ideeën van de verlichtingsbeweging uit te voeren. Maar tegelijkertijd hielden ze wel alle macht in handen. Dus hun 'verlichting' zou vandaag de dag als een gevalletje 'not walking the talk' worden afgedaan.

Doel van de enigszins onconventionele aanpak in mijn hoofdstuk is om te proberen een zekere verdieping in het denken over verandermanagement tot stand te brengen. Daarbij begin ik eerst met mijn beeld van organisaties. En wat is dan eigenlijk 'organisatieverandering' en 'verandermanagement'? Vervolgens bespreek ik enkele onderdelen uit het hoofdstuk van De Witte en Jonker, waarbij ik de impliciete rede-neerwijzen uit die onderdelen vergelijk met mijn eigen ideeën over organiseren en veranderen. Als laatste trek ik het door mij geschetste beeld van organisaties en organisatieverandering door richting implicaties voor de (verander)manager.

### 7.1 Organisaties als babbelboxen

Ik begin in dit hoofdstuk dus eerst met een beeld van organisaties en pas daarna ga ik in op organisatieverandering. Het beeld dat je over organisaties hanteert, is volgens mij namelijk bepalend voor het beeld dat je hebt van organisatieverandering

en verandermanagement. Mijn organisatiebeeld – of liever organiseerbeeld – is vooral geënt op het sociaal constructionistische gedachtegoed (Czarniawska en Sevón, 1996; Ford en Ford, 1995; Gergen, 2000; Gioia en Chittipeddi, 1991; Hosking en Bass, 2001; Tsoukas en Chia, 2002), verbonden met de chaos- en complexiteitstheorie (Kauffman, 1995; Stacey, 2001). Vooral de titel van het artikel van Tsoukas en Chia drukt goed uit wat ik wil zeggen: ‘On organizational becoming, rethinking organizational change’. Om de smaak hiervan te pakken te krijgen eerst een voorbeeld. Het tv-programma ‘Man bijt hond’ plaatst bij evenementen zogeheten ‘babbelboxen’. Daar kunnen de mensen hun mening geven over prangende kwesties. Een van die babbelboxen stond op de Libelle Zomerfair. En het prangende thema dat daar aan de orde werd gesteld was: ‘ik krijg de kriebels van...’. Ziehier een greep uit de reacties:

- van mijn man in een skipak, want dan lijkt hij echt op een skileraar.
- (man) van al dat mooie vrouwvolk dat hier rondloopt in de zon.
- van Jan Smit, want als ik die man al zie, dan straalt de nepheid ervanaf.
- omdat ik nodig naar het toilet moet en ik weet dat daar een gigantische rij staat en de vloer er helemaal nat is.
- als er een bromvlieg in mijn kamer zit, dan moet hij er echt uit. En dan maak ik hem dood met een mattenklopper. Sorry.
- als ik kan zingen. (Vervolgens heft deze mevrouw al heen en weer deinend met haar lichaam het lied aan: ‘rood, rood, rood zijn de ro-ho-zen. Rozen die ik aan jou wil ge-he-ven’).

Wat je hier ziet, is dat mensen, ondanks dat ze zich in dezelfde context bevinden en ondanks dat ze exact dezelfde vraag krijgen, toch heel verschillend reageren. Wat mij betreft een mooie metafoor voor organisaties. Wat zou er nou gebeuren als al deze mensen met elkaar in gesprek raakten over de vraag: ‘Waar krijgen *we met z’n allen* nou de kriebels van?’ Ik zie organisaties als het resultaat van interactieprocessen, waarbij en waarin mensen met elkaar steeds opnieuw betekenissen proberen te geven aan datgene waar ze mee geconfronteerd worden. En waarbij mensen soms een heel verschillend gevoel hebben over wat er gaande is en men toch met elkaar tot (min of meer) gedeelde beelden probeert te komen. Al interacterend, al babbelend dus, komt men tot min of meer gedeelde betekenissen, waarbij lokale betekenissen verbonden raken met andere lokale betekenissen en er op den duur schijnbaar stabiele globale patronen en betekenissen ontstaan.

Wat daarbij opvallend is, is dat de lokale, informele gesprekken die mensen met elkaar hebben niet ‘toevallig’ zijn. In veel gevallen, zo kan ik ook constateren uit mijn onderzoek bij inmiddels meer dan vijftig organisaties, blijkt dat mensen vaak onderdeel uitmaken van min of meer vaste groepjes: vriendenkringen, vertrouwelingen enzovoort. In die groepjes praat men dus meer en persoonlijker met *die* mensen dan met andere collega’s. Dergelijke groepjes noem ik ‘petrischaaltjes’. De conversaties ‘in’ die schaaltes vormen als het ware de bakermat voor de lokale

betekenissen waartoe men al converserend komt, en die men daar vervolgens ook al converserend met elkaar ‘in de lucht houdt’. Tegelijkertijd maken mensen natuurlijk ook onderdeel uit van diverse andere petrischaaltjes. Je hebt bijvoorbeeld niet alleen een paar ‘intim’ die bij jou op de afdeling werken, maar ook praat je regelmatig met een paar andere collega’s die je kent vanuit een bepaald project. Juist deze relaties tussen de schaaltes, de zogenoemde connectiviteit, maakt het mogelijk dat er sprake kan zijn van – wat ik dan noem – ‘ideeënsex’, waarbij bepaalde betekenisgevingen van het ene schaalte in contact komen met betekenisgevingen in andere schaaltes. Zo kunnen er besmettingsprocessen op gang komen, waarbij grotere of kleinere verzamelingen met petrischaaltjes aan een bepaald onderwerp zo’n beetje dezelfde betekenis gaan geven. Dergelijke verzamelingen kun je *patches* noemen (als het om een niet al te groot aantal schaaltes gaat) of betekeniswolken. Betekeniswolken zijn bepaalde denk- en voelpatronen, betekenisgevingen, die gedeeld worden door een flinke verzameling aan elkaar verbonden schaaltes. Betekeniswolken gaan over dat wat er ‘hangt’ in de organisatie; over dat wat echt ‘leeft’. Concreet: er kan bijvoorbeeld in een organisatie het plan worden opgevat om over te gaan op ‘het nieuwe werken’. Een dergelijk initiatief kan nogal wat ‘reuring’ veroorzaken, hetgeen betekent dat er in tal van petrischaaltjes over gesproken wordt. Na niet al te lange tijd blijkt er een ‘patroon’ te ontstaan waarbij er zich enkele redelijk duidelijke betekeniswolken gevormd hebben. Zo kan er bijvoorbeeld een verzameling collega’s zijn die er erg enthousiast over is. Men ziet tal van nieuwe kansen en mogelijkheden. Tegelijkertijd kan er een ander cluster ontstaan van mensen die veel cynischer reageren en het nieuwe werken beschouwen als ‘de volgende bezuinigingsoperatie’.

Kenmerkend hierbij is dat ‘nieuwe’ betekeniswolken veelal ‘voortborduursels’ zijn op al bestaande wolken. Als een bepaalde groep mensen al weinig vertrouwen had in grootschalige organisatieveranderingen, dan concludeert men al snel dat het nieuwe werken ook wel weer weinig goeds zal brengen. Er zit dus een zekere historiciteit in de wolkendynamiek. Een tweede punt is dat betekenisgevingen samenhangen met verdichtingen in de informele relatienetwerken. Het zijn *die* mensen in *die* petrischaaltjes en *patches* die met elkaar een bepaalde betekenisgeving delen. Betekeniswolken hebben dus altijd een relationele binnenkant. Verder geldt dat het schijnbaar constante en regelmatige dat we menen te zien als we naar ‘een organisatie’ kijken, in feite bestaat uit steeds opnieuw gereproduceerde globale betekenis- en handelingspatronen, die voortkomen uit de interacties die mensen de hele dag door met elkaar hebben op ‘microniveau’ in de petrischaaltjes. Anders gezegd: de wolkenpatronen die op globaal niveau ontstaan (‘emergeren’, zoals dat dan heet) vloeien niet lineair voort uit de dagelijkse lokale interacties in de petrischaaltjes, maar worden er wel door geproduceerd. Een belangrijk kernpunt hierbij is dat ik er dus van uitga dat het dagelijkse gedrag van mensen in organisaties niet lineair ‘gereguleerd’ wordt door formele structuren, procedures, strategieën en dergelijke. Maar dat het vooral de betekenisgevingen zijn en de

patronen die daarin zijn ontstaan (de wolken) die van grote invloed zullen zijn op het gedrag. Het management kan een weldoordacht en goed opgezet veranderplan lanceren. De reacties op dat plan ‘lopen’ echter niet via dat plan zelf, maar via de betekeniswolken die door het lanceren van dat plan geactiveerd worden. De organisatie dus als babbelbox, waarbij een monovocale stimulus (‘we gaan veranderen’) kan leiden tot polyvocaliteit: een waaier aan al babbelend ontstane verschillende betekenisgevingen, die samenhangen met de verdichtingen en betekenisgevingen die in de sociale netwerken ‘leven’.

## 7.2 De babbelbox nader uitgewerkt

Ik zou dit organiseerbabbelbeeld nader willen uitwerken aan de hand van het begrip ‘veld’ (*field*, n.a.v. Bourdieu, in Grenfell, 2010). Dit veldbegrip komt naar mijn idee namelijk sterk overeen met de combinatie van betekeniswolken enerzijds en de ‘onderliggende’ sociale netwerken anderzijds. Aan de hand van het veldconcept kunnen diverse aspecten van de betekeniswolkendynamiek in organisaties duidelijk worden gemaakt. En op zijn beurt biedt dit weer ‘taal’ om een reflectie te doen op het hoofdstuk van De Witte en Jonker. Een veld is daarbij te beschouwen als een redelijk goed begrensde verzameling mensen die met z’n allen eenzelfde betekenisnetwerk (eenzelfde verzameling betekeniswolken) delen. In maatschappelijke termen zou je bijvoorbeeld kunnen denken aan de PVV-aanhang. Of, op een iets kleinere schaal, aan de twee velden binnen de ‘georganiseerde’ motorwereld, namelijk de Hells Angels en de Satudarah. De veldmetafoor biedt een aantal aangrijpingspunten om aspecten van de wolkendynamieken in organisaties duidelijk te maken. Daarbij kun je het begrip veld op verschillende manieren interpreteren, namelijk als een voetbalveld, een krachtenveldschild zoals dat gebruikt wordt in sciencefictionromans en een natuurkundig krachtenveld.

### 7.2.1 Voetbalveld

In de metafoor van het sociale veld als voetbalveld hebben mensen min of meer duidelijke rollen en posities. Men weet zijn plek, om het zomaar eens te zeggen. Op hun beurt maken rollen en posities bepaalde dingen mogelijk, maar ook bepaalde dingen onmogelijk. Stacey (2001) noemt dat ‘enabling constraints’. Zo is het *not done* om met de voetbal onder de arm naar het doel van de tegenstander te rennen. Bij het spelen van het voetbalspel – bij het leven in een sociaal veld dus – hanteren de betrokkenen strategieën om de eigen posities te versterken. Daarbij beschikken sommige spelers over meer of minder ‘kapitaal’: talent, conditie, training, spelinzicht. In een sociaal veld gaat het dan over aanzien, opleiding, relatienetwerk, economisch kapitaal en dergelijke. De ‘kapitaalkrachten’ kunnen

in principe verder komen dan degenen die die voordelen niet hebben; voordelen die trouwens gerelateerd zijn aan het spel dat wordt gespeeld: goed kunnen dribbelen helpt niet bij een schaaktoernooi. Elk veld heeft dus zijn eigen veldspecifieke kapitaalvergelijkingsdimensies: de categorieën waarop men elkaar beoordeelt en de maat neemt. Ten slotte kan het spelen van het spel er op den duur toe leiden dat de spelregels veranderen. Er ontstaan nieuwe ideeën (bijvoorbeeld over ‘buitenspel’) en op den duur raken die nieuwe ideeën zo ingeburgerd dat men besluit de formele spelregels hierop aan te passen.

### 7.2.2 *Sciencefictionvelden*

In de sciencefictionliteratuur komen ook vaak velden voor (energy field, force shield, ofdeflector shield). Deze velden ontstaan door een barrière te construeren tussen datgene wat binnen gebeurt en datgene wat buiten gaande is. Het doel van dergelijke krachtenvelden en -schermen is om de ‘binnenstaanders’ te beschermen tegen de boze buitenwereld. Daarbij is dus de aanname – zoals ook bij veel sociale velden (betekeniswolken en de mensen die die wolken delen) – dat hun veld, hun eigen wolk beter is dan datgene wat er bij en in andere velden en wolken leeft. En daarom moet dus het eigen ‘gedachtegoed’ beschermd en verdedigd worden. Dergelijke velden zijn zelfvoorzienende ruimtes (nederzettingen op planeten of een soort virtuele luchtballen), waarbinnen de activiteiten die zich daar afspelen, gereguleerd worden door bepaalde regels, procedures en hiërarchische verhoudingen. Deze sociale ruimtes zijn dus als microwerelden, die door de mensen zelf geconstrueerd worden en die gebaseerd zijn op bepaalde aannames die de gedragsregels en onderlinge verhoudingen legitimeren (bijvoorbeeld: ‘in een ruimteschip overleef je alleen als er duidelijke gezagsverhoudingen zijn’) en die dus ook een eigen ‘logics of practice’ met zich meebrengen. De mensen die in dergelijke sociale ruimtes leven, weten hoe ze zich moeten gedragen. Dit gedrag voelt als natuurlijk: ‘zo doen we het hier’.

### 7.2.3 *Natuurkundige krachtenvelden*

Een natuurkundig krachtenveld (bijvoorbeeld een sterrenstelsel) bestaat uit een aantal objecten dat onderling bepaalde krachten op elkaar uitoefent. Vertaald naar organisaties betekent dit dat het sociale veld van organisaties bestaat uit subvelden (lees: betekeniswolken) die krachten op elkaar uitoefenen. Deze interpretatie van het concept benadrukt de onderlinge competitie tussen betekeniswolken. Zo beschouwd zijn organisaties verzamelingen betekeniswolken, *resulterende* krachtenvelden, waarbij die wolken in meer of mindere mate tegen elkaar aan ‘heuen’. In elk globaal, *overallsociaal* veld bestaan er daarbij breuklijnen die een duidelijke scheiding vormen tussen meer en minder krachtige ‘objecten’: de betekeniswolken. In sociale termen heb je het dan bijvoorbeeld over de scheidslijn tussen de maatschappelijke elite versus de arbeiders; de harde wetenschappen versus de

softe wetenschappen; de designers versus de doe-het-zelvers en de gevestigden versus de buitenstaanders (Elias en Scotson, 2005). Belangrijk is dat het de dominante velden zijn, die in staat zijn om de vergelijkingsdimensies ‘waarop’ velden dus aan elkaar worden afgemeten, te bepalen. Het is de dominante elite die in staat is om de wereld in te delen in criteria die zichzelf vaststelt.

Wanneer je een bepaald subveld zou willen begrijpen, dan voelt dat soms aan als een kwalitatieve sprong. Daarbij kan het te onderzoeken subveld zeer chaotisch overkomen, terwijl dat door degenen die in dat subveld zelf leven, juist als gestructureerd, logisch en geordend wordt ervaren.

Hoe de machtsverhoudingen tussen de subvelden – betekeniswolken dus – eruit zien, is alleen te begrijpen door naar de historie van een *overall*veld te kijken. De dominantie van subvelden is namelijk altijd relatief en tijdelijk (hoewel die dominantie soms lang kan standhouden). Ten eerste is deze dominantie het resultaat van externe invloeden op het veld en van invloeden vanuit de andere velden. Ten tweede ontstaan patronen van dominantie en afhankelijkheid door de onderlinge dynamieken en ‘machtsspellen’ tussen de verschillende subvelden, waarbij soms het ene subveld en dan weer het andere subveld een voordeel behaalt. Samenhangend met dat voordeel verandert dan de *overall*structuur van het globale veld, waarbij – en nou zijn we weer terug bij de voetbalmetafoor – sommige vormen van kapitaal die in de ‘oude’ wereld nog zeer veel waarde hadden, nu opeens waardeeloos blijken te zijn en andersom.

Binnen elk van de subvelden gelden – zoals al gezegd – eigen, min of meer stabiele patronen, regels, normen en waarden en onderliggende aannames betreffende de juistheid van die normen, waarden enzovoort (de ideologie). Kenmerkend voor deze dynamiek van de onderlinge machtsstrijd van subvelden is dat elk van die subvelden verschillende ‘blinde vlekken’ (Bourdieu, 2010 noemt dat *misrecognitions*) heeft. Ten eerste ervaart men de eigen *logic of practice* als de enige ‘echte’ waarheid, waarbij er diepe, vaak niet meer bewuste aannames worden gehanteerd, die die waarheid legitimeren. Ten tweede miskent men doorgaans de invloed die men heeft op andere subvelden (bijvoorbeeld topmanagers die denken dat ze op volstrekt gelijkwaardige voet met medewerkers kunnen praten) en ten derde is men zich vaak niet bewust van de wijze waarop men de bestaande sociale ongelijkheidsverhoudingen reproduceert (bijvoorbeeld medewerkers die zich passief en afhankelijk opstellen ten opzichte van hun leidinggevenden; *learned helplessness*, waardoor ze de machtspositie van het management steeds maar weer bevestigen). Deze blinde vlekken, in combinatie met de strategieën die ieder subveld gebruikt om zijn machtspositie te consolideren, zijn te beschouwen als stabiliserende mechanismen die het veld-als-geheel in evenwicht houden. Dit betekent dat het ‘aan de buitenkant’ min of meer stabiel lijken van globale velden hand in hand gaat met duidelijke machts- en krachtsverschillen tussen de dominante en afhankelijke velden. Daarbij zijn stabiele patronen, formele structuren, gebruiken, regels, systemen, procedures enzovoort te zien als ‘plasjes’ die de dominante



subvelden over het geheel hebben gedaan. Een bepaalde procedure die in een heel veld geldt, is daarmee nooit ‘anoniem’, maar zegt iets over de ideeën en verwachtingen van diegenen die de procedure ‘geïmplementeerd’ hebben, namelijk de (toenmalig) dominante subvelden.

In tegenstelling tot natuurkundige velden zijn er in sociale velden juist géén onveranderlijke wetmatigheden die altijd en overal gelden. Mensen zijn wetende en bewuste actoren, die kunnen kiezen of ze wel of niet meegaan in de verwachtingen die anderen (uit het eigen subveld of vanuit de andere subvelden) van hen hebben. Er is dus altijd de mogelijkheid voor ‘free play’, waarbij gebeurtenissen binnen en buiten het eigen subveld kunnen leiden tot veranderingen binnen het eigen subveld. Lokale vernieuwingen en afwijkingen van de dominante patronen kunnen door een steeds grotere groep worden overgenomen (o.a. door ideeënsex), zodat er een nieuwe *common mood*, een nieuwe betekenisgeving kan ontstaan.

Meer in het algemeen is er in sociale krachtenvelden dus sprake van een continue spanning tussen enerzijds behoud en anderzijds transformatie binnen en tussen de subvelden. Daarbij kunnen minder dominante subvelden (die dus over minder ‘kapitaal’ beschikken) bijvoorbeeld met elkaar samen gaan werken om gezamenlijk te proberen de dominantie van andere subvelden te verminderen.

De belangrijkste aspecten van mijn organiseerbabelbeeld samengevat.

- Het is een spel, competitie tussen betekeniswolken. Een continue strijd om dominantie, waarbij het gaat om het consolideren of het uitbouwen van ieders eigen positie en dus denkbeelden en betekenisgevingen (zie ook Elias, 2000).
- Het veld, de wolk, stelt grenzen aan het spel, maar wordt tegelijkertijd ook weer gevormd en veranderd door dat spel zelf.
- Er zijn verschillen in ‘kapitaal’ waarbij de waarde van het kapitaal veld- en tijdsafhankelijk is.
- Wat voor de één volstrekt logisch en ‘rationeel’ is (‘zo doen we het hier’), kan op een ander als onbegrijpelijk en irrationeel overkomen.
- Tussen de betekeniswolken gelden min of meer duidelijke scheidslijnen, waarbij sommige subvelden dominant zijn en andere afhankelijk zijn van die dominanten.
- In elk subveld, in iedere betekeniswolk, is men driedubbelblind, namelijk voor de relativiteit van de eigen waarheid, voor de *invloed op andere* subvelden en voor de manier waarop men de eigen *logic of practice*, de eigen waarheid in stand houdt en reproduceert.
- ‘Veldbrede’ regels, procedures en structuren zijn niet anoniem, maar zijn gestolde ideeën van de dominante subvelden.
- Er is continue (openlijke of onderhuidse) spanning tussen behoud en transformatie. Evenwichten en constantheiden zijn hooguit tijdelijke, dynamische evenwichten.

### 7.3 Organisatieverandering en verandermanagement

Gewapend met deze organiseerbeelden ga ik nu in op organisatieverandering. In zijn monumentale studie *Distinction, a social critique of the judgement of taste* beschrijft Bourdieu (2010) de verhoudingen tussen de cultureel-economische elites en de lagere sociale klassen in Frankrijk. Daarbij maakt hij inzichtelijk dat er sprake is van een bepaalde elite, die haar normen als het ware kan opleggen aan de minder machtigen. Daarbij is die elite er volstrekt van overtuigd en ervaart ze het als volstrekt logisch dat haar manieren van doen de enige ‘juiste’ en ‘beste’ zijn. In het Bourdieu-jargon heet dit ‘absolute legitimiteit’, wat dus inhoudt dat jouw dominantie voor jou volstrekt natuurlijk is en je er geen seconde over nadenkt of dat eigenlijk wel echt het geval is (een van de blindheden waarover ik het al eerder had). Doordat je zo overtuigd bent van jouw positie, gedraag je je ook vol zelfvertrouwen en met een zekere afstandelijkheid. En juist hierdoor is de kans groot dat anderen (uit andere subvelden) weinig aandrang zullen voelen om jouw positie ter discussie te stellen (te grote machtsafstand). Wat vervolgens voor de leden van het dominante subveld een onbewuste bevestiging is van hun superioriteit.

Al met al beschouw ik organisaties dus als meer of minder stabiele configuraties van subvelden met onderling duidelijke machtsverschillen. Waarbij dominante subvelden, dominante wolken, samen met de mensen die de wolken construeren, hun betekenissen als het ware kunnen opleggen aan de meer afhankelijke subvelden (absolute legitimiteit). En waarbij er dus legitieme thema’s aan de orde zijn (door de dominanten gesanctioneerde zienswijzen) en schaduwthema’s (ideeën en visies die onderling bij de afhankelijken rondgaan). Zo beschouwd zou ik organisatieverandering hier nu willen definiëren als een wisseling van de macht; als een verschuiving van de (machts)posities van de verschillende velden en wolken, waarbij dominante velden afhankelijker worden en afhankelijke velden dominant worden. In termen van Homan (2010): nieuwe betekeniswolken gaan hand in hand met nieuwe informele machtsverhoudingen.

De term verandermanagement veronderstelt dat jij verandering van anderen kunt ‘managen’. Jij zit dan bijvoorbeeld in subveld A en jij beslist dat er iets moet veranderen bij subveld B. Daarbij ga je er impliciet van uit dat jouw ideeën over subveld B de waarheid zijn, dan wel een hoger ‘waarheidsgehalte’ (legitimiteit) hebben dan de ideeën van de mensen uit subveld B zelf. Ook neem je aan dat jouw subveld zo dominant is, dat B’ers gewoon doen wat jij wilt: ‘no questions asked’. Doen de B’ers dat (tot jouw verrassing en frustratie) niet, dan *label* jij dat als ‘weerstand’ en als ‘ze hebben het nog niet begrepen’. Waarbij jij er dus opnieuw van uitgaat dat jouw eigen ideeën een hogere waarde hebben dan die van hen en dat het dus niet meer dan logisch is dat jouw ideeën ‘geïmplementeerd’ moeten worden. Om ervoor te zorgen dat zij doen wat jij wilt, maak je vervolgens gebruik van interventies, waarbij je van tevoren een (redelijk) helder beeld hebt

van het doel van die interventies en van de resultaten ervan (anders zou je ze immers niet doen).

Leuke analyse, zul je denken, maar maak het nou eens concreet. Als voorbeeld: verandermanagement wordt gewoonlijk gedaan door managers en *change agents* (interne of externe adviseurs, stafafdelingen enzovoort). In de changemanagement-wereld lijken we er impliciet van uit te gaan dat die managers en de *change agents* degenen zijn die in de dominante velden zitten. En dat het dus volstrekt logisch is dat zij bepalen wat er moet veranderen in de andere subvelden en dat het eveneens logisch is dat die andere subvelden de briljante ideeën van de (verander)managers bij wijze van spreken met applaus en waardering in ontvangst zullen nemen. Doen ze dat niet – ga maar eens bij jezelf na – dan voel je dat als een soort afwijzing, als ondankbaarheid bijna: hoe kan het toch dat ‘ze’ de esthetische schoonheid van onze weldoordachte (en dus briljante) plannen niet zien? De energie van het ‘geven van een cadeau’ (namelijk onze uiterst fraaie veranderideeën en interventies, gericht op het behoud van de organisatie) verschuift dan lichtjes richting een wat barsere energie: ‘weerstand managen’ en ‘ze zullen er maar aan moeten wennen’.

Uiteraard is dit een zwart-witbeeld. Maar wat je zo kunt zien, is dat managers en *change agents* hun formele machtspositie lijken te verwarren met hun informele machtspositie. Bezien vanuit de positie van de andere subvelden (de ‘change targets’ zoals dat dan heet in het managementdiscours) hoeft die onbetwistbare dominantie van het management helemaal niet zo te zijn. Sterker nog: die positie is vaak helemaal niet zo sterk, zeker naarmate je verder (hiërarchisch en/of geografisch) verwijderd bent van het formele machtscentrum.

Al met al is organisatieverandering dus het zich ontwikkelen van nieuwe organiseerideeën en -patronen, waarbij subvelden in staat zijn om middels welgekozen spelstrategieën de dominantie van de heersende subvelden te ondergraven en schaduwthema’s tot legitieme thema’s te maken. Daarbij is het maar zeer de vraag of je veranderingen zomaar kunt ‘managen’. Omdat die bewering namelijk tal van aannames in zich bergt over de dominantie van hen die managen en over de ‘waarheid’ en ‘zuiverheid’ van de eigen ideeën.

Laten we deze zienswijze nu eens toepassen op een aantal gedeeltes uit de tekst van het hoofdstuk 1, van De Witte en Jonker.

#### 7.4 De babelbox toegepast

Het aardige is dat de tekst van De Witte en Jonker aan de oppervlakte redelijk ‘open’ lijkt te zijn. De *change agents* kunnen zowel het traditionele management zijn (in het ballenmodel de linksom-benadering) als ook losse individuen in de organisatie, die veranderexperimenten entameren (de rechtsom-benadering in

het ballenmodel). Tegelijkertijd zitten er in de tekst tal van verwijzingen die toch vooral lijken te duiden op een ‘linksom-perspectief’. Ik illustreer dit aan de hand van de volgende thema’s.

1. Het (verander)management is het enige wat beweging kan bewerkstelligen.
2. Het (verander)management heeft als enige juiste ideeën.
3. Het (verander)management bepaalt hoe de verandering gaat.
4. Losstaande organisatie-elementen moeten gericht worden.
5. Kern: individuele focus en eerst betekenis en dan gedrag.
6. De droom van elke (verander)manager.

### **Ad 1 Het (verander)management is het enige wat beweging kan bewerkstelligen**

De tekst roept het beeld op dat zonder (verander)management er geen verandering zal plaatsvinden in organisaties.<sup>1</sup>

- ‘Het zijn de veranderaars die dit proces op gang moeten brengen, faciliteren en monitoren.’ (p. XX)
- ‘Hoe brengen *we* (lees: de veranderaars –[Thijs Homan]) een proces op gang opdat het veranderidee werkelijkheid wordt?’ (p. XX)
- ‘Het implementeren van een goed veranderidee vraagt om het organiseren van een proces van betekenisgeving.’ (p. XX)

Daarbij is het kennelijk de rol van één subveld (hier dus het verandermanagement) om de andere subvelden in beweging te krijgen. Impliciet worden daarmee die andere subvelden geconstrueerd als passieve entiteiten, die niet vanuit zichzelf in beweging komen. Ten tweede is het managementsubveld kennelijk het enige dat mag zeggen wat er hoe moet gebeuren (ballenmodel) en het enige dat het ‘recht’ heeft andere velden te beïnvloeden.

### **Ad 2 Het (verander)management heeft als enige juiste ideeën**

Regelmatig wordt er in de tekst gehamerd op een goede analyse om te komen tot een ‘juiste’ invulling van het ballenmodel (dat immers zelf leeg is). Bezien vanuit het babbelboxbeeld zitten hier een paar interessante aannames achter verstopt. De eerste is dat het ballenmodel kennelijk een zekere universaliteit bezit: iedereen wordt (impliciet) geacht de veranderwereld zo in deze categorieën op te delen en wordt ook geacht de eigen wereld (de realiteit van het eigen subveld) zo te beschouwen. In het babbelboxbeeld hebben we echter kunnen constateren dat het juist een kenmerk van subvelden in organisaties is dat ieder subveld (in meer of mindere mate) eigen, unieke beelden van de werkelijkheid heeft, waarbij men die werkelijkheid dus ook anders categoriseert. Hoe logisch het ballenmodel ook

<sup>1</sup> Ik haal hier en daar zinnen uit de tekst die mijns inziens illustratief zijn voor datgene wat ik wil beweren. Uiteraard loop ik daarmee het risico dat ik deze zinnen uit hun logische context haal en hun betekenis daardoor dus beïnvloed.

overkomt, in sommige subvelden – lees: betekeniswolken – zal men die logica ervan niet kunnen doorgronden. Bovendien moeten antwoorden op de ballenvragen uiteindelijk ‘aligned’ (p. X) worden beantwoord, evenals de drie dilemma’s die worden geschetst. Daarbij betekent ‘systematisch’ organiseren dat je ‘slimmer’, ‘beter uitgedacht’ en dus ‘effectiever’ werkt (p. X). Maar dat roept de vraag op: ‘slimmer’ dan wie? ‘beter uitgedacht’ dan wat? In ieder geval adviseert de tekst:

- ‘De eerste opgave (lees: van de verandermanager [–TH]) is ... het gedoe [TH] zo te interpreteren dat daaruit een heldere vraag, c.q. een helder probleem naar voren komt. Feitelijk dus ... de organisatiediagnose.’ (p. X).
- ‘In veel organisaties blijkt dat het businessmodel niet meer aansluit bij de belofte. Het kan en moet beter is dan de *centrale* [cursivering van TH] gedachte.’ (p. X).
- ‘Hoe brengen *we* [cursivering van TH] een proces op gang zodat het veranderidee *werkelijkheid* [cursivering van TH] wordt?’ (p. X).
- ‘Veranderkunde is in onze overtuiging het verbinden van een goed doordachte en begrijpelijke rationele inhoud aan emotionele betekenisgeving naar een nieuw gedragsrepertoire.’ (p. X)

Als je deze zinsneden zo leest, dan vallen enkele zaken op. Ten eerste moet er kennelijk eerst geanalyseerd worden, voordat er met veranderen kan worden begonnen. Verder is het kennelijk zo dat degenen die de analyse dan uitvoeren (de verandermanagers), degenen zijn die ‘goed doordacht’, ‘begrijpelijk’ en ‘rationeel’ kunnen analyseren. Vooral de term ‘rationeel’ is een *label* dat dominante subvelden gebruiken om de eigen ideeën en plannen te legitimeren. Daarbij zijn de werkelijkheidsconstructies van andere subvelden kennelijk irrationeel en dus minder goed. Interessant daarbij is dat in de tekst emoties vooral worden toegeschreven aan degenen die ‘moeten’ veranderen. Dus: de bedenker van de verandering is rationeel; de ontvangers ervan zijn emotioneel. Een volgend punt is dat er wordt verondersteld dat ‘heldere vragen’ en ‘heldere problemen’ bedacht moeten worden door de (verander)managers. Pas als zij in staat zijn ‘helderheid’ te scheppen in het ‘gedoe’ (de chaos die kennelijk in de andere subvelden heerst), kan men de boer op om de buitenwereld (buiten het eigen subveld) uit te leggen wat er daar allemaal mis is. Daarbij zijn het ook de (verander)managers die bepalen wat ‘de belofte’ is en die komen tot een betekenis dat het ‘beter kan en moet’. Die betekenis is dan qualitate qua meteen de ‘centrale’ gedachte. Dus: als wij dat zo bedacht hebben, dan geldt dat eigenlijk meteen voor de hele organisatie. Wij zijn ‘centraal’. Wij zijn de ‘hersens’ die rationeel kunnen denken. Zij (de andere subvelden) zijn de emoties. En waar het om gaat, is om ervoor te zorgen dat die emoties verbonden *moeten* worden aan onze rationele ideeën, zodat ‘het veranderidee’ (feitelijk dus *ons* veranderidee) ‘werkelijkheid’ wordt. Kennelijk is dat idee zo goed dat het van belang is om dat idee ook zo goed mogelijk te realiseren.

Samenvattend kun je opmerken dat op diverse punten in de tekst dus te zien is dat er impliciet van wordt uitgegaan dat het (verander)management de enige juiste

zienswijze heeft en de enige partij is die ook helder en rationeel kan nadenken. Voorts lijkt een uitgangspunt dat verandering alleen kan beginnen als er eerst (door één bepaald subveld) goed over is nagedacht en er heldere probleemdefinities en plannen zijn.

### Ad 3 Het (verander)management bepaalt hoe de verandering gaat

De centrale gedachtegang in de tekst lijkt verder gestoeld te zijn op een maakbaar beeld van organisatieverandering, waarbij één subveld kennelijk de rol heeft om de veranderingen bij de andere subvelden aan te sturen. Impliciet wordt hierbij al de aanname gemaakt dat dit veranderen van anderen kennelijk aan te sturen is. Verder wil ik nog een aantal zinnen aan de orde stellen.

- ‘We [cursivering van TH] zoeken naar een veranderbenadering die bij het organisatiekundige vraagstuk past.’ (p. X)
- ‘Hoe kun je [cursivering van TH] een veranderproces zo in elkaar zetten dat daardoor mensen betekenis gaan ontwikkelen en ... delen in de (door jou) gewenste ontwikkeling.’ (p. X)
- ‘... dan vraagt echt veranderen het met zorg inrichten van processen van betekenisgeving’ (p. XX)
- ‘Een goed [cursivering van TH] idee verdient een goed proces... inhoud moet [cursivering van TH] betekenis krijgen in het proces.’ (p. XX)
- ‘Het is de kunst om ... het emotionele zien en voelen te verbinden met het rationeel analyseren en denken.’ (p. XX)

Wat je uit deze zinnen kunt opmaken, is ten eerste dat het dus kennelijk één partij is die de veranderaanpak bepaalt, monitort en bijstuurt. En ten tweede dat er wordt verondersteld dat al de andere subvelden op een voorspelbare manier reageren, zolang de veranderaanpak maar ‘met zorg’ en ‘goed’ gekozen is. Weinig reflectie vindt er dus plaats op het effect dat het (verander)managementsubveld heeft op de andere subvelden. Impliciet lijkt de redeneerwijze: als wij (als ‘experts’) nou maar de juiste veranderaanpak kiezen, dan gaan alle andere subvelden als vanzelf mee. Daarbij worden de eigen analyses en plannen verder niet ‘im Frage’ gesteld, en gaat men dus uit van de absolute legitimiteit van het eigen gedachtegoed.

### Ad 4 Losstaande organisatie-elementen moeten gericht worden

In het babbelboxbeeld zijn (min of meer en tijdelijk) stabiele globale patronen in en van organisaties het resultaat van de continue betekenis gevende interacties op lokaal niveau. Zolang men dezelfde betekenissen heeft, reproduceert men de cultuur in het eigen gedrag, accepteert men bepaalde taakverdelingen en machtsverhoudingen, vertrouwt men op de technologie. Daarmee zijn deze grootheden (cultuur, structuur, technologie) dus geen zaken die helemaal losstaan van de betekenis gevende interacties die dag in dag uit gaande zijn. Maar het zijn juist zaken die *in* en *door* die interacties steeds opnieuw gereproduceerd of veranderd worden. Dit geldt ook voor de formele posities van managers in het organisatieschema.

Managers *hebben* in de babbelboxoptiek geen macht, maar *krijgen* macht omdat de medewerkers in hun interacties steeds opnieuw met elkaar de betekenis herhalen dat die ene persoon op die plaats in het organogram kennelijk meer in de melk te brokkelen heeft dan zichzelf. Interessant is het dan om in de tekst te lezen:

- ‘... dat doe je door de organisatie zo vorm te geven dat er een ‘realisatiemachine’ ontstaat. ... er zijn vier knoppen waar je aan kunt draaien: structuur, cultuur, medewerkers en technologie.’ (p. X)
- ‘Organiseren is het realiseren van de beloofde waardecreatie, door de structuur, cultuur, medewerkers en technologische systemen aansluitend op elkaar te richten. Deze structuur, cultuur, medewerkers en systemen vormen een ontwerp, een organisatorische configuratie. Een configuratie die de georganiseerde uitdrukking is van de beloofde waardecreatie.’ (p. XX)

Deze citaten suggereren dus dat structuur, cultuur enzovoort ‘knoppen’ zijn waar ‘je’ aan kunt draaien. Op papier is dat uiteraard zeker mogelijk: een nieuwe structuur en een nieuwe cultuur zijn gemakkelijk op te schrijven. Maar het is de vraag of er dan iets veranderd is en of de knoppen dan gedraaid zijn. Immers, bezien vanuit de babbelboxoptiek houden cultuur- en structuurverandering veranderingen van de globale patronen in, die op een non-lineaire manier ontstaan vanuit en in talloos vele lokale interacties. In feite is het draaien aan de cultuur- en structuurknop daarom niet veel meer dan een *gesture* (gebaar) door één petrischaaltje of *patch*, waarbij het nog absoluut niet gezegd is dat deze door de andere mensen in de organisatie ondersteund zal worden in hun eigen lokale acties en interacties (Homan, 2006). Verder valt opnieuw op dat ‘je’ kennelijk aan de knoppen moet draaien, waarbij ‘je’ dus de (verander)manager is. Impliciet wordt daarbij verondersteld dat ‘je’ de enige is die dit mag en kan. Daartegenover staat het babbelboxbeeld dat in feite iedereen in een organisatie aan de knoppen zit, doordat iedereen al handelend en acterend betekenis geeft aan structuren, culturen en technologische systemen; zowel aan elkaar als ook aan het management. En verder zie je dat het management zichzelf niet als een van de knoppen beschouwt waaraan gedraaid zou moeten worden. Het gaat bij de knoppen kennelijk vooral om de structuur, de cultuur, de technologische systemen en de medewerkers. Het management zelf blijft buiten beeld. De anderen moeten veranderen; wij zijn al oké.

### **Ad 5 Individuele focus en eerst betekenis en dan gedrag**

Het is mogelijk wat betweterig, maar wat mij ook opvalt in het hoofdstuk van De Witte en Jonker, is de individuele focus die zij hanteren als het gaat om betekenisgeving. Zo schrijven ze over het ‘individuele proces van betekenisverlening’ (p. XX) en ‘Mensen kunnen alleen zelf hun “mental maps” aanpassen’ (p. XX). Ook het gedeelte over het functioneren van onze hersenen suggereert dat *sense making* een intra-individueel proces is dat zich ‘tussen de oren’ afspeelt. Het babbelboxperspectief gaat er juist van uit dat betekenisgeving een interactieproces is,

waarbij betekenissen ontstaan *tussen* mensen. Niet tussen de oren dus, maar tussen de neuzen (René Bouwen, persoonlijke mededeling, 2003).

Verder komt – zoals ik al eerder heb opgemerkt – diverse keren de redeneerwijze naar voren dat er eerst goed nagedacht moet worden; dat er eerst betekenis gegeven moet worden, voordat mensen zich (anders) kunnen gaan gedragen. Zo geven de auteurs op pagina XX aan, dat de betekenis die mensen aan de inhoud geven, cruciaal is voor het ontwikkelen van nieuw gedrag. En ze stellen op pagina XX: ‘voor veranderingen die impact hebben op gedrag, moeten medewerkers en managers nieuwe betekenissen ... ontwikkelen’. Hiertegenover stelt de babbelfox dat het heel vaak precies andersom gaat (zie ook Weick, 1979 en De Man, 2009). Juist wanneer spontane gedragingen (*gestures*) gekoppeld raken, ontstaat er betekenisgeving. Eerst handelt men en pas daarna (omdat men anderen vergelijkbare *gestures* ziet maken) komt men tot een betekenisgeving van wat er aan de hand zou kunnen zijn en wat er dus zou moeten gebeuren. Diverse keren wordt er in dit verband in het hoofdstuk van De Witte en Jonker gesuggereerd dat er kennelijk eerst ‘inhoud’ moet zijn (‘heldere diagnoses, aansprekende veranderideeën en goed doordachte en rationeel goede en begrijpelijke inhouden’) en dat de mensen in de organisatie zich *daarna* middels goed geregisseerde ‘dialogen’ hieraan *moeten* verbinden door aan die [kennelijk niet meer ter discussie staande –TH] inhoud betekenis te geven. ‘Verbinden’ is dan ‘emotioneel betekenis geven’ (p. XX). Uitgaande van een constructionistische babbelfoxie op organisatieverandering zou je juist zeggen dat de ‘inhoud’ geen input voor de betekenisgeving is, maar er het resultaat van is. Daarbij kan een bepaalde deelnemer aan de conversatie uiteraard bepaalde standpunten inbrengen, visies propageren enzovoort. Maar de ‘inhoud’ die vervolgens uit het gesprek emergeert, is dan niet ‘betekenisgeving aan het standpunt en de visies van die ene persoon’. Bij betekenisgevende interacties is er sprake van ‘ideeënsex’ (Homan, 2010), waarbij het resultaat van het gesprek nooit meer lineair te herleiden is tot individuele input van individuele deelnemers. Er ontstaat een compositie; een mengelmoes, waarin elementen of onderdelen van de *gestures* van individuele gespreksdeelnemers op originele wijze met elkaar verbonden zijn, en waarbij die *gestures* in een heel andere context zijn geplaatst en dus een andere betekenis hebben dan zoals ze ‘verzonden’ zijn door die individuele deelnemer.

### Ad 6 De droom van elke (verander)manager

Het hoofdstuk van De Witte en Jonker sluit af met een belofte. Namelijk: ‘Zo krijgt inhoud emotioneel betekenis en komt gedragsverandering tot stand. Alleen op die manier wordt veranderen betekenisvol *en leidt tot een resultaat dat blijvend is*’ [cursivering van TH]. Klinkt hier toch niet stiekem het aloude adagium van Lewin door: *unfreeze, change, refreeze*? Waarbij stabiliteit en evenwicht kennelijk van groter belang zijn dan continue verandering en vernieuwing? De babbelfox ziet tijdelijk stabiele (globale) patronen als het resultaat van een continu bubbelende en bruisende lokale interactiewereld. Stabiliteit en ‘resultaten die blijvend zijn’



zijn daarbij hooguit tijdelijke evenwichten, die zomaar weer kunnen veranderen. Het streven naar ‘blijvende’ veranderingen behelst dan in feite het streven naar het vastzetten van betekenisgevingsprocessen. Los van de vraag of dit überhaupt wel mogelijk is, is het ook de vraag of het wel wenselijk is om dit als ‘managementbelofte’ mee te geven.

## 7.5 Uitgebabbeld?

Aan de hand van enkele citaten uit het hoofdstuk van De Witte en Jonker heb ik getracht inzichtelijk te maken welke impliciete veronderstellingen er gemaakt kunnen worden in een dergelijk verhaal over verandermanagement. Opnieuw: met veel respect voor dit hoofdstuk en de auteurs. Tegelijkertijd realiseer ik me terdege dat het een behoorlijk kritische analyse is. Dat roept tevens de vraag op: wat betekent dit nou voor verandermanagement? Sterker nog: mij is door de editors van dit boek gevraagd om enkele concrete tips te geven voor mogelijke interventies die je ‘vanuit’ mijn benadering kunt doen. Natuurlijk roept de babbeltaal metafoor handelingsvragen op als: ‘Mogen (verander)managers verandering dan niet meer managen?’ ‘Is het een pleidooi voor een bepaalde bottom-upstijl van veranderen?’ Maar, nadenkend over de door de editors gevraagde ‘interventies’, ben ik me gaan realiseren dat ook die term andermaal past in het conventionele verandermanagementverhaal. Waarbij er dus één partij gelegitimeerd is om bepaalde ‘interventies’ te ondernemen richting de andere partijen. En waarbij de bedoeling van die interventies ook lokaal, in andere subvelden en wolken precies zo geïnterpreteerd wordt zoals de ‘zenders’ van die interventies dat bedoelden.

Het babbeltaalbeeld van organisatieverandering is echter heel anders. Organisaties veranderen niet door de ‘interventies’ van één subveld, maar organisaties (c.q. de patronen die daar emergeren) veranderen onder invloed van *al* de ‘interventies’ die *al* de subvelden richting elkaar en de buitenwereld doen. Daarbij zijn sommige subvelden, gegeven hun positie in het krachtenveld, dominant. Andere subvelden zijn juist afhankelijk. De visies, thema’s en interacties van de dominanten kunnen daarbij worden beschouwd als de zogenoemde legitieme thema’s. Terwijl de verhalen, visies en beelden van de afhankelijken kunnen worden betiteld als schaduwthema’s die in de ogen van de dominanten niet ‘op tafel’ mogen komen, omdat ze ‘niet rationeel’, ‘emotioneel’ zijn enzovoort. Het globale patroon en de ‘verandering’ komt daarbij voort als een resulterend, emergent krachtenveld met daaraan gelieerde betekenisvoorkeuren en -veranderingen. Waarbij diepgaande verandering impliceert dat legitieme thema’s verdwijnen, en schaduwthema’s legitieme thema’s worden. Duidelijk is dat dergelijke veranderingen hand in hand gaan met structurele veranderingen in de machtsrelaties in het sociale netwerk.

Om toch iets te zeggen over ‘interventies’, zou ik nu het volgende naar voren willen brengen. Ik hanteer hierbij Argyris’ (1992) klassieke onderscheid in *first* en

*second loop*-leren om aan de hand daarvan twee stijlen van organisatieverandering te kwalificeren, waarbij ik de begrippen van Argyris koppel aan het concept macht. Laat ik beginnen met *first loop*-verandering. Als ik behoor tot het dominante subveld, dan zijn veel van mijn handelingen er impliciet op gericht om de positie van 'mijn' veld te consolideren, dan wel uit te bouwen. Vertaald naar verandermanagement zou dit volgens mij impliceren dat het voor managers (die dus impliciet aannemen dat zij de dominante coalitie vormen) niet logisch (niet 'rationeel') is om met veranderplannen en bijbehorende interventies te komen die hun eigen informele machtspositie zouden ondergraven. *First loop*-organisatieverandering is dan in feite dus te definiëren als veranderingen die bedoeld zijn om de bestaande machtspositie van het management te consolideren of te versterken. Eigenlijk dus meer van hetzelfde, leidend tot consolidatie en mogelijk tot inertie. Maar het is mijns inziens precies dit 'type' verandering, dat nagestreefd wordt in de conventionele veranderkundige literatuur. Waarvan het de vraag is of dat nou zo functioneel is voor de organisaties die dan zo nodig 'moeten veranderen'. Als er sprake is van *second loop*-organisatieverandering, dan zijn de informele machtsverhoudingen zodanig veranderd dat er nieuwe subvelden aan de macht zijn gekomen en schaduwthema's de bestaande legitieme thema's hebben verdrongen. Dan is er, met andere woorden, dus 'echt' wat gebeurd. Maar dit is dus lastig zolang je als (verander)management de absolute '*control*' wilt houden over wat er gaande en niet gaande is in 'jouw' organisatie.

Stel je nu voor dat je als manager ervan overtuigd bent dat een aantal zaken in de organisatie veranderd moet worden. De allereerste vraag die je dan zou kunnen stellen is: 'Formeel ben ik weliswaar de baas. Maar behoor ik in de informele verhoudingen ook tot het dominante subveld? Worden de thema's waar ik me mee bezighoud wel ervaren als de legitieme thema's?' Deze vraag roept onmiddellijk een tweede op: 'Hoe ziet mijn informele relatienetwerk er eigenlijk uit? Wat is de interactiekwaliteit ervan?' Als je namelijk als manager (of managementteam) geen verbinding, geen relatie (lees ook: connectiviteit) hebt met de mensen in de organisatie (of bepaalde subvelden uit de organisatie), hoe kun je dan met hen 'dialogen' voeren die generatief zijn en waarbij ideeënsex leidt tot nieuwe betekenisgevingen? Daarbij ga je bijvoorbeeld op zoek naar subvelden waar al zo'n beetje gebeurt wat jij beoogt. Hoe zou je je aan die velden kunnen verbinden? In de vele gesprekken die je daarbij voert, is je insteek dan juist niet 'Mijn visies zijn hier de absolute legitieme thema's en jullie *moeten* je daar emotioneel aan verbinden'. Maar eerder: 'Mijn visies zijn *gestures*. Laten we het met elkaar erover hebben en met elkaar onderzoeken waar we op uitkomen en ze in relatie brengen met *jullie gestures*'. Organisatieverandering is daarmee meer een min of meer revolutieachtig proces, dat begint met potentieel inspirerende ideeën van enkelen (en dat kan dus een managementteam of een verandermanager zijn), die kunnen leiden tot veranderingen in de globale betekenis- en handelingspatronen in en om de organisatie. Waarbij die enkelingen vanuit een zekere bescheidenheid proberen

steeds meer mensen aan zich te binden, en waarbij de betekenisgeving (de *common mood*) zich en passant steeds wijzigt, steeds verder verandert en groeit. Zo kunnen er binnen organisaties nieuwe subvelden ontstaan, die ertoe leiden dat de verhoudingen in het *overall*veld gaan verschuiven en de bestaande dominanties terrein verliezen, zodat er ruimte ontstaat voor nieuwe dominanties. Hierbij past een gedragsstijl die door Groot en Homan (2012) in het verlengde van Stacey (2001) als ‘responsief’ wordt betiteld. Hierbij gaat het niet zozeer om een pakket met de ‘juiste’ interventies, maar veeleer om een bepaalde denkwijze over datgene dat je als (verander)manager aan het doen bent. Kernpunten hierbij zijn: dat verandering niet lineair te managen is, dat verandering vanuit alle hoeken en gaten kan komen (naast jouw eigen ideeën daarover), dat datgene dat je je voorneemt om te veranderen eigenlijk ‘aan het eind van de rit’ nooit datgene is dat er gerealiseerd wordt en dat ‘veranderen’ in feite neerkomt op talloze lokale interacties die jij met anderen in en om de organisatie voert, waarbij de globale veranderingen (nieuwe organisatiepatronen) weliswaar voortkomen uit al die lokale micro-interacties, maar totaal niet te herleiden zijn tot specifiek jouw eigen interacties.

## 7.6 Eindbabbel

Voortbordurend op het sociaal constructionistische en chaos- en complexiteitsgedachtegoed heb ik in dit hoofdstuk geprobeerd de factor macht te verbinden aan de veranderkunde. Daartoe heb ik eerst een organiseerbeeld neergezet, waarbij ik organisaties vergelijk met babbelboxen waarin sprake is van continue interactie om tot (tijdelijke) gezamenlijke betekenisgevingen te komen. Vervolgens heb ik dit beeld afgezet tegen het inleidende hoofdstuk van dit boek. Mijn bedoeling daarvan was te illustreren op welke impliciete machtsbeelden de veranderkundige literatuur gebaseerd kan zijn. Een en ander kan leiden tot het stellen van een serie nieuwe zijns- en handelingsvragen voor hen die van plan zijn verandering bij anderen te ‘managen’.

## Literatuur

- Ardon, A. (2009). *Moving moments*. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning* (2 ed.). Oxford: Blackwell.
- Bourdieu, P. (2010). *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. Londen: Routledge Classics.
- Czarniawska, B. en Sevón, G. (eds.) (1996). *Translating organizational change*. Berlijn: Walter de Gruyter.
- Elias, N. (2000). *The civilizing process*. Revised edition. Oxford: Blackwell Publishing.

- Elias, N. en Scotson, J.L. (2005). *Gevestigden en buitenstaanders*. Amsterdam: Boom.
- Ford, J.D. en Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organisations. *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, p. 541-570.
- Gergen, K.J. (2000). *An invitation to social construction*. Londen: Sage Publications Ltd.
- Gioia, D.A. en Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 433-448.
- Grenfell, M. (ed.) (2010). *Bourdieu, key concepts*. Durham: Acumen Publishing Limited.
- Groot, N. en Homan, T. (najaar 2012). Strategizing as a complex responsive leadership process. *ILIC*.
- Homan, Th. (2006). *Wolkenridders*. Oratie. Open Universiteit Nederland.
- Homan, Th. (2010). *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service.
- Hosking, D.M. en Bass, A. (2001). Constructing changes in relational processes: introducing a social constructionist approach to change work. *Career Development International*, 6/7, p. 348-360.
- Kauffman, S. (1995). *At home in the universe, the search for the laws of complexity*. Londen: Viking.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper Collins.
- Man, H. de (2009). Cultuur en verandering: beperkingen van het instrumentele model. In: R. van Es, J. Boonstra en H. Tours (eds.). *Cultuurverandering: mythe en realiteit*. Deventer: Kluwer.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. Londen: Routledge.
- Tsoukas, H. en Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organizational Science*, Vol. 13, No. 5, September-October, p. 567-582.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.