

Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven (redactie)

Dit artikel is afkomstig uit:

Essenties van

Een kleine canon

Verander

van veranderkundige

management

benaderingen

Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2021 Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven & Boom uitgevers
Amsterdam

Eerste druk, eerste oplage, 2012 (Kluwer, Deventer)

Eerste druk, tweede oplage, 2015

Eerste druk, derde oplage, 2017

Eerste druk, vierde oplage, 2020

Tweede, geheel herziene editie, 2021

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

Illustraties omslag en binnenwerk: De Beeldvormers

Redactie: Arina Vermaas

ISBN 978-90-2443-979-9

ISBN e-book 978-90-2443-980-5

ISBN eerste druk 978-90-13-10527-8

NUR 801

14

Thijs Homan

**Organisatie-
verandering
als conversationele
machtsdynamiek**

Inleiding	391
14.1 Het gesprek	392
14.2 De conventionele manier van praten over organiseren, managen en veranderen	394
14.3 Conversationeel perspectief op het conventionele reflecteren	396
14.4 Conversationeel perspectief op organiseren, managen en veranderen	399
14.4.1 Communiceren als transformatievraagstuk	399
14.4.2 Gebaren, supplementen, thema's en patronen	401
14.4.3 Emergente patroonontwikkeling en verandering	402
14.4.4 Mogelijkmakende beperkingen	403
14.4.5 Leiderschap als relationeel verschijnsel	404
14.4.6 Kenmerken van emergente thema's en patronen	405
14.4.7 Conversationele machtsdynamieken	405
14.4.8 Van lokale interacties naar globale patronen	407
14.4.9 Niet van Ist naar Soll, maar van Etwassen naar Etwassen	410
14.5 Organisatieverandering als conversationele machtsdynamiek	410
14.6 Samenvatting en conclusie	413
Literatuur	415

'I prefer working with people not on how they ought to lead or what they should be, but working with them on what they are now doing as leaders. So that they can come to understand something more important about their own experience and their own practice as a leader'

(RALPH STACEY)

Inleiding

We maken van alles mee in onze organisaties. Veranderplannen, veranderpieken, veranderdalen, budgetoverschrijdingen, onverwachte klantreacties, visies, missies, strategieën, gebrekkige samenwerking, managers en adviseurs die komen en gaan. De kern van dit hoofdstuk over organisatieverandering is de stellingname, dat datgene wat we meemaken in alle gevallen een *conversationele* ervaring is, waarbij onderlinge machts- en afhankelijkheidsverhoudingen aan de orde zijn. Het gaat om *gesprekken* waarin we concluderen dat iets een piek of een dal is; om *gesprekken* waar we concluderen dat er een budgetoverschrijding is of dat bepaalde klanten onverwachts reageren. In het verlengde hiervan wordt organisatieverandering hier opgevat als een *conversationele* dynamiek, waarbij verandering hand in hand gaat met verandering van machts- en afhankelijkheidsrelaties.

De concrete ervaring van doorgaande reeksen gesprekken is een relatief onderbelichte thematiek in het *mainstream*-denken over veranderen, managen en organiseren. Daar gaat het over geabstraheerde concepten, zoals organisatie-diagnoses, doelen, veranderfasen, veranderinterventies. Primair wordt hierbij verondersteld dat (verander-)managers centrale actoren zijn en dat verandering tot stand komt als zij de juiste veranderkundige interventies toepassen, gebaseerd op juiste concepten en modellen. Aldus is organisatieverandering iets dat moet worden 'gemanaged': zonder verandermanagement geen verandering. Wat in dit perspectief ontbreekt zijn de concrete conversaties waarin betekenis wordt gegeven aan abstracte managementtermen zoals veranderdoelen en -visies. Mijn uitgangspunt is dat mensen in organisaties niet veranderen door of volgens managementtermen, maar reageren op de betekenis die ze er in hun onderlinge conversaties aan geven.

In dit hoofdstuk presenteer ik een alternatief perspectief voor organiseren, managen en veranderen, waarbij ik de dagelijkse, conversationele ervaring als uitgangspunt neem. Ik noem deze invalshoek het 'conversationele perspectief'. Na een kort voorproefje van dit perspectief, analyseer ik het *mainstream* management- en veranderdiscours: welke kenmerken heeft dit discours? Uit verduidelij-

kingsoverwegingen zal mijn weergave hiervan nogal zwart-wit zijn, waarbij ik mainstreamvarianten en -nuances waarschijnlijk tekortdoe. Het gaat mij echter om de grote lijn, waartegenover ik het alternatieve conversationele perspectief kan plaatsen. Dat laatste doe ik in twee stappen. Ten eerste: hoe wordt er vanuit het conversationele perspectief naar het mainstream managementdiscours gekeken? Ten tweede: hoe wordt er tegen managen en veranderen aangekeken, als je ervan uitgaat dat verandering een conversationele machtsdynamiek is? In kaders staan concrete voorbeelden, die het conversationele perspectief adstrueren.

14.1 Het gesprek

Eerst geef ik enkele voorbeelden van concrete interacties. Uitgedrukt in de conventionele managementtaal gaan ze over strategieontwikkeling, bemensing van topmanagement, samenwerking en teamontwikkeling. Het eerste gesprek is ontleend aan Mowles (2016), de andere twee gesprekken zijn zelfbedacht.

Kader 14.1 Voorbeelden van gesprekken in organisaties

Strategieontwikkeling

'Tijdens de strategiesessie met het management presenteerde ik (Chris Mowles) mijn analyse van het marktportfolio van de organisatie. Ik gebruikte de Boston-matrix, waarbij je productgroepen weergeeft als *stars*, *cash cows*, *question marks* en *dogs*. Koud halverwege begonnen twee managers opeens heftig te protesteren. Ze verweten me dat ik geen snars van hun business begreep. Waar kwam dát nou opeens vandaan? Achteraf realiseerde ik me, dat ik hun productgroepen had aangemerkt als *cash cows*. Geen wonder dat ze zo reageerden! Ze zagen het natuurlijk niet zitten dat hun winsten zouden worden afgeroomd om de *question marks* en de *dogs* mee te financieren!'

Bemensing topmanagement

Een lunchgesprek: 'Ik hoorde dat Y de opvolger wordt van X (huidige directeur). Waarom moest X eigenlijk vertrekken? Zou hij gewipt zijn door Y? Of zou de raad van commissarissen hebben ingegrepen? Welke opdracht zouden ze Y hebben meegegeven? Al snel concludeerden we dat Y's "frisse" wind een efficiencywind zou gaan worden. De zoveelste reorganisatie zal een kwestie van tijd zijn!'

Samenwerking en teamontwikkeling

'De afgelopen weken zit Jan mij continu af te zeiken. Steeds probeert hij me te overtroeven; steeds heeft hij allerlei bezwaren als ik creatieve oplossingen inbreng. Vandaag deed hij het zelfs voorkomen alsof hij de projectleider van het verandertraject was. Terwijl dat uitgerekend mijn rol is! Ik word gek van die gast!...' zo vertelde Lianne haar echtgenoot, toen ze na een bewogen dag thuis aan de eettafel zat. 'Nou', snoof

hij 'je laat je door die lul toch niet de kaas van het brood eten? Ik zou hem morgen bij jullie teamvergadering maar eens stevig de les lezen. Laat zien wie de baas is!' 'Die dag daarna ging ik geharnast het teamoverleg in. Ik zou Jan wel eens een poepie laten ruiken! Bij het derde agendapunt greep ik mijn kans: "Jan, ik wil toch ... uh, kijk het zit zo dat ik, nou ja, jullie weten dat we het veranderproject goed moeten managen!"... hakte ik. Iedereen barstte in lachen uit. Ik schaamde me kapot.'

Gingen deze anekdotes nu over strategieontwikkeling, bemensing van topmanagement, samenwerking en teamontwikkeling? Ergens wel. Maar door ze zo te labelen reduceer je de feitelijke, machtsgeladen interactiedynamieken tot abstracte concepten. In de voorbeelden gaat het immers ook over gesprekken die mensen met elkaar hebben. Gesprekken die voor hen betekenisvol zijn, die met hun identiteiten te maken hebben, die emoties oproepen en waar onderlinge machtsverhoudingen op het spel staan.

Is er in de literatuur een perspectief voorhanden, waarin het belang van die dagelijkse gesprekservaringen wordt benadrukt? Jazeker. Er zijn diverse auteurs die zich toeleggen op de conversationele kant van managen en organiseren. Enkele veelzeggende citaten:

- 'Situations, organizations and environments are talked into existence' (Weick et al. ,2005);
- 'People talk their way to solutions, talk themselves into working agreements, talk their coalitions into existence, talk their organizational agendas, and, occasionally, talk through or past each other' (Dixon, 2018);
- 'Organizations change one conversation at the time' (Boden, 1994);
- 'Organizations are not static things but are constantly created and recreated as people co-operate and compete in their daily work' (Mowles, 2016);
- 'The change process ... occurs within and is driven by communication rather than the reverse. Producing change is not a process that uses communication as a tool, but rather it is a process that is created, produced and maintained by and within communication' (Donnellon, 1995);
- 'Organizations can be understood as patternings and repatternings of people's communicative interactions' (Mowles, 2016);
- 'Experiences are emerging in continuous relational processes of human interaction' (Johannessen, 2009).

Wat deze auteurs gemeenschappelijk hebben, is dat ze niet beginnen met termen als organiseren, managen en veranderen. Ze focussen juist op gesprekken. Volgens hen is datgene wat mensen in organisaties vooral ervaren en aan het doen zijn: praten. Al pratend kunnen er zich volgens hen min of meer stabiele patronen ontwikkelen. Patronen die van invloed zijn op hoe er daarna verder wordt gesproken. Termen als *stars*, marktportfolio, reorganisatie, verandertraject, projectleider kunnen zeker onderdeel van die patronen uitmaken. Maar de clou is dat die termen op twee heel verschillende manieren zijn op te vatten. Enerzijds als zogenoemde eerste orde abstracties; anderzijds als tweede orde abstracties (Stacey,

2001). Eerste orde abstracties zijn begrippen die onderdeel uitmaken van lokale gesprekken. Ze hebben daar een unieke en specifiek lokale betekenis en lading, die alleen door de betrokkenen herkend wordt. Het begrip tweede orde abstracties verwijst naar het conventionele managementdiscours. Daar wordt namelijk verondersteld dat managementbegrippen een universele betekenis hebben (iedereen verstaat er hetzelfde onder), die juist losstaan van concrete interacties.

Managers kunnen bijvoorbeeld enthousiast zijn over hun initiatief om over te gaan op ‘zelfsturende teams’. Daarbij gaan zij ervan uit dat iedereen daaronder hetzelfde verstaat en begrijpt dat het hier gaat over ruimte geven en *empoweren*. Tegelijkertijd zeggen twee mensen bij de koffieautomaat smalend tegen elkaar: ‘Ja, ja, zelfsturende teams. Wij moeten nu dus ook nog eens het werk van de managers gaan doen, terwijl we er geen cent extra voor betaald krijgen.’ In een ander gesprek kan de term zelfsturende team juist enthousiasme oproepen: ‘Hé, leuk. Dan runnen we dus ons eigen winkeltje.’ De tweede orde abstractie ‘zelfsturende teams’ blijkt in concrete gesprekken dus heel andere betekenissen te hebben: de eerste orde abstracties. Daarbij zullen die eerste orde abstracties hoogstwaarschijnlijk meer invloed hebben op het gedrag van de betrokkenen dan de tweede orde abstracties.

Om het conversationele perspectief uit de doeken te doen, zet ik dit perspectief eerst af tegen het conventionele managementdiscours (paragraaf 14.2). Daarna reflecteer ik vanuit die optiek op dat conventionele managementdiscours (paragraaf 14.3) en presenteer ik ten slotte de theoretische uitgangspunten van de conversationele invalshoek zelf (subparagrafen 14.4.1-14.4.9). Uiteindelijk formuleer ik conclusies: wat houdt organisatieverandering zo beschouwd in?

14.2 De conventionele manier van praten over organiseren, managen en veranderen

Veel publicaties en verhalen over organiseren, managen en veranderen betreffen adviesstukken aan managers en adviseurs. Bij verandermanagement heb ik het bijvoorbeeld over Balogun et al. (2015), Block (2010), Boonstra (2018), De Caluwé en Vermaak (2019), Ten Have et al. (2009), Kotter (2018) en Quinn (2017). Deze auteurs analyseren een bepaalde thematiek (in dit geval organisatieverandering), doen daar (soms) empirisch onderzoek naar en maken daar modellen over. Uiteindelijk komen ze met implicaties voor de praktijk, waarbij richting managers en adviseurs (voortaan noem ik deze ‘veranderaars’) wordt aangegeven hoe ze met de conclusies van de publicatie aan de slag kunnen. Vaak betreft dit normatieve uitspraken over wat veranderaars zouden moeten doen om succesvol te zijn. De *meme* van veel conventionele verandermanagementpublicaties is dus: ‘veranderaar, ik vertel je hoe het allemaal in elkaar steekt. Pak de verandering op mijn manier

aan, dan komt het voor de bakker.’ Bekijk maar eens een paar managementpublicaties, en je zult zien hoe vaak dit de toonzetting is.

Gegeven dit gemeenschappelijk uitgangspunt, hebben traditionele verandermanagementpublicaties een aantal duidelijke kenmerken. Voor de scherpste van het betoog zet ik deze hier relatief zwart-wit neer. Het zijn doorgaans verhalen, waarbij er iets wordt ontdekt of beweerd. Dat ‘iets’ is vervolgens bedoeld als normatief ‘krachtvoer’ voor veranderaars: ‘pas dit in je praktijk toe, en je zult stukken effectiever zijn’. Nadere kenmerken van het conventionele managementdiscours zijn:

- a** Veranderaars staan centraal. Organisaties en medewerkers worden neergezet als geabstraheerde objecten die gemanaged en ‘be-adviseerd’ moeten worden. Het subject daarbij is de veranderaar. Het object de medewerkers. De ondertoon is dat het soms lastig is om medewerkers in beweging te krijgen. Ze vertonen al snel weerstand tegen verandering. Zodoende moeten ze geïnspireerd worden en een *sense of urgency* worden bijgebracht. Impliciet wordt zo aangenomen dat medewerkers een relatief homogene inerte massa vormen, die vanuit zichzelf niet verandert. Zo worden medewerkers teruggebracht tot tweede orde abstracties: de ‘*change targets*’ waar veranderaars hun interventies (opnieuw tweede orde abstractie) op moeten richten.
- b** Rationeel atomisme. Atomisme is een filosofische stroming, waarbij het uitgangspunt is dat alles uit zelfstandige en ondeelbare onderdelen is opgebouwd. Hosking (1999) noemt dit een ‘entitatief’ perspectief op organisaties. In het conventionele denken over organiseren en veranderen worden zowel managers, adviseurs als medewerkers namelijk begrepen als min of meer autonome entiteiten. In lijn hiermee wordt er gesproken over de motivatie van medewerkers, visies van managers, competenties van de adviseur, de persoonlijkheid van de begeleider en de veranderstijl van *change agents*. Zo worden ze geportretteerd als zelfstandige individualiteiten (entiteiten), waarbij datgene wat *in* hen zit (behoeften, visie, competenties, persoonlijkheid) bepaalt hoe ze zich naar buiten toe gedragen. Verondersteld wordt dat ‘binnen’ een voorspeller is voor ‘buiten’.
- c** Rationeel en neutraal. Veranderaars zijn rationeel. Ze passen (semi-)wetenschappelijke kennis en inzichten neutraal toe, waarbij ze het organisatiebelang centraal stellen. Medewerkers neigen daarentegen naar ‘irrationeel’ gedrag en streven doeleinden na die niet per se congruent zijn met het organisatiebelang. Deze zienswijze legitimeert de rol en positie van veranderaars. Zij moeten ervoor zorgen dat medewerkers de juiste dingen doen.
- d** Lineaire causaliteit. Als veranderaars (semi)wetenschappelijke modellen en checklists correct toepassen, dan wordt het voorspelbaar wat er gaat gebeuren. Juiste interventies leiden dan met een grote trefkans tot gewenste gedragsveranderingen. Bij weerstand tegen verandering zijn er ook weer (semi-)

wetenschappelijke modellen voorhanden, die veranderaars kunnen toepassen om medewerkers alsnog de goede kant op te krijgen. De lineaire causale relaties die in die modellen en checklists de overhand hebben, maken verandering voorspelbaar en het gedrag van medewerkers beheersbaar: ‘doe dit, en zij gaan dat doen.’

- e Toeschouwersperspectief. Veranderaars kunnen zich losmaken van de dagelijkse interactie-dynamieken en kunnen daar vanaf een afstandje (letterlijk: de heisessie) ‘objectief’ naar kijken. Deze objectiviteit wordt symbolisch bekrachtigd door het gebruik van imponerende modellen en werkwijzen, zoals *strategic canvases*, *design thinking* en meetinstrumenten (zoals cultuurscans). Zo krijgen managers en adviseurs ‘objectief’ overzicht over het geheel en kunnen ze bepalen wat er met de organisatie moet gebeuren.
- f Formatieve causaliteit. Naast lineair causale redeneerwijzen (ad d) wordt er in het conventionele denken frequent gebruikgemaakt van formatief causale redeneerwijzen. Het uitgangspunt hierbij is dat alleen die dingen zich kunnen ontwikkelen, die bij het begin in een systeem zijn ingevouwen. Bloemzaadjes maken een formatieve (‘vormende’) ontwikkeling tot een bloem mogelijk. Dat wat er in bloemzaadjes is ‘ingevouwen’ ontvouwt zich dan tot bloem. De andere kant van deze medaille is, dat er zich uit bloemzaadjes alleen maar bloemen kunnen ontwikkelen en geen konijnen. Zo sluit deze denkwijze radicale vernieuwing en innovatie uit. Managen, organiseren en veranderen komt daarbij neer op het planten van formele, formatieve bloemzaadjes: organisatiestructuren, controlsystemen, visies. Er is daarbij sprake van een ontwerper die gewenste organisatiedefinities en basisidentiteiten ‘invouwt’ in het organisatie-ontwerp (Stacey, 2000). De enige mogelijke verandering is die verandering die vooraf is ingevouwen.

14.3 Conversationeel perspectief op het conventionele reflecteren

Nu ik de kenmerken van het conventionele discours beschreven heb, reflecteer ik daarop vanuit het conversationele perspectief (zie a t/m e hierna). Het conventionele managementdiscours kenmerkt zich door frequent gebruik van tweede orde abstracties: versimpelingen en generalisaties waardoor concrete ervaringen en dynamieken uit beeld raken. Wat verdwijnt er zoal?

a De concrete dagelijkse interactie ontbreekt

In het conventionele managementdiscours zijn managen, organiseren en veranderen abstracte activiteiten, die losstaan van dagelijkse interacties. Het betreft tweede orde abstracties, die universele en tijdloze betekenissen hebben en overal geldig en toepasbaar zijn. Organisatieverandering is dan de overgang van een ongewenste tweede orde abstractie (bijvoorbeeld: Ist: ‘starheid’) naar een gewenste

tweede orde abstractie (Soll: 'flexibiliteit'). Daarbij wordt bijvoorbeeld voorbijgegaan aan de aard van de gesprekken, waarin er geconcludeerd is dat 'we' van Ist naar Soll moeten (zie bijvoorbeeld Narayanan & Fahey, 1982).

Of, om een ander voorbeeld te geven, de overgang van 'centraal aangestuurde teams' naar 'zelfsturende teams'. Beide termen zijn tweede orde abstracties, waarbij diegenen die met die begrippen op de proppen komen, denken dat iedereen daar hetzelfde onder verstaat als zichzelf. In concrete dagelijkse gesprekken kunnen er echter compleet andere betekenissen aan worden gegeven (de eerste orde abstracties). En het zijn juist die eerste orde abstracties die voor de betrokkenen het meest betekenisvol zijn en het meest hun gedrag zullen beïnvloeden. Door de aandacht te blijven richten op de tweede orde abstracties en daar ook op te sturen is er weinig aandacht voor gesprekken en machtsdynamieken waarin anderen betekenis geven aan wat de beweging van Ist naar Soll voor hen betekent. Ook wordt er zo voorbijgegaan aan de aard van de gesprekken, waarin er geconcludeerd is dat 'we' van Ist naar Soll en van centrale sturing naar zelfsturing moeten (zie bijvoorbeeld Narayanan & Fahey, 1982).

b Geen verklaring voor radicale vernieuwing

Het accent op lineaire en formatieve causaliteiten maakt dat het conventionele denken weinig verklaring biedt voor spontane vernieuwing, creativiteit, *out-of-the-box*-ontwikkelingen, toeval en radicale innovaties. Organisaties worden begrepen als inerte massa's, die pas in beweging komen als veranderaars juiste interventies doen. Theoretisch gezien is de veranderdynamiek zo 'gevangen' in aannames over lineaire en formatieve causale relaties. Vaste oorzaak-gevolg-relaties die het ontstaan van radicale vernieuwing theoretisch gezien uitsluiten. Uit een tulpenbol groeit alleen een tulp. Niets anders. Maar waar komt 'spontane' verandering dan vandaan? Hoe verklaar je dat medewerkers soms sneller en innovatiever veranderen dan veranderaars zelf?

c Weinig aandacht voor menselijke emoties

In het conventionele discours wordt weinig aandacht besteed aan persoonlijke emoties, twijfel, onzekerheid en het ervaren van onbeheersbaarheid en onmacht. Als er al over geschreven wordt (bijvoorbeeld bij weerstand tegen verandering), dan betreft het doorgaans kenmerken van de veranderdoelgroep. Emoties worden daarbij geabstraheerd; ze worden meetbaar gemaakt (vragenlijsten) als objecten om te beïnvloeden en te sturen. Het accent ligt bovendien op emoties van *anderen* en veel minder op de emoties van managers of adviseurs zelf.

d Waar zijn de concrete mensen en hun onderlinge interactiedynamieken gebleven?

Naast emoties ontbreken er naar mijn idee ook nog twee andere, belangrijke zaken in het mainstreammanagementdiscours. Als eerste concrete mensen. Mensen die namen hebben, een unieke historie en persoonlijkheid, een gezin, hobby's,

enzovoort. In het conventionele verandermanagementdiscours worden mensen geabstraheerd tot diegenen die veranderd moeten worden. Het worden objecten, waar alleen die kenmerken aan worden toegeschreven die relevant zijn voor de veranderdoelen. Wat als tweede ontbreekt is de interactie *tussen* deze mensen. Mensen zijn allesbehalve rationele monaden (= autonome, geïsoleerde delen), die los van de interactie en vanuit een toeschouwersperspectief rationele beslissingen nemen. Het zijn juist lichamelijke en bezielde wezens, die met elkaar praten, werkrelaties met elkaar aangaan, rekening houden met datgene wat er onderling speelt en soms heftige emoties ervaren bij datgene wat ze meemaken. Vooral deze twee zaken, concrete mensen met unieke ervaringen en hun onderlinge interacties, zijn binnen het conventionele managementdiscours vaak blinde vlekken.

e Macht staat buiten haakjes

De uitgangspunten van het conventionele managementdiscours over macht en machtsdynamieken komen neer op een zogeheten soeverein machtsperspectief (zie Homan, 2013). Macht wordt hierbij opgevat als iets dat mensen bezitten, waarbij macht te lokaliseren is op specifieke plaatsen in de organisatie (posities in het organogram). Grosso modo wordt eenzelfde perspectief gehanteerd voor informele machtsposities. Ook daar gaat het immers om ‘waar zit de macht?’ en ‘wie heeft er het meeste van?’. Zeker in de klassieke managementliteratuur staat de thematiek van macht bovendien veelal buiten haakjes. De veronderstelling is dat het management de macht gewoon bezit, en daarmee is de kous af.

De redeneerwijze dat macht op bepaalde plaatsen meer en op andere plaatsen minder aanwezig is, staat haaks op het zogeheten capillaire machtsperspectief (Homan, 2013, gebaseerd op Foucault). Hier heeft macht juist geen voorkeurslocatie, maar is macht letterlijk overal en altijd aanwezig en speelt deze een rol tot in de haarvaten (capillair) van de organisatie (namelijk dagelijkse gesprekken). In dit perspectief is macht geen positiekenmerk of bezit, maar een relatiekenmerk van interacties en relatiedynamieken. Juist deze capillaire optiek komt in het klassieke managementdiscours nauwelijks aan bod.

Natuurlijk wordt er in de managementliteratuur wel aandacht besteed aan menselijke en interpersoonlijke dynamieken. Sinds de jaren 60 van de vorige eeuw staan deze bijvoorbeeld centraal in de discipline ‘Organizational Development’ (Cummings & Worley, 2014). Ook ‘Human Resource Management’ richt zich op mensen in organisaties. Maar tegelijkertijd ligt in beide disciplines het accent nog steeds op tweede orde abstracties. Ook wordt doorgaans het soevereine machtsperspectief gehanteerd, waarbij het draait om datgene wat managers denken, waarbij managementcriteria de dominante beoordelingscriteria zijn voor het functioneren van de organisatie.

In de wetenschappelijke literatuur over managen en organiseren verschijnen de laatste decennia steeds meer publicaties die uitgaan van andere theoretische uitgangspunten zoals het sociaal constructionisme en het postmodernisme.

Maar deze publicaties vinden in de praktijk weinig ingang, gegeven de sterke behoefte aan klip-en-klare stapsgewijze, resultaatssorterende benaderingen, waarbij het handelen van veranderaars het primaire uitgangspunt is.

Na deze reflecties op het conventionele managementperspectief maak ik de stap naar dat conversationele perspectief zelf. Wat zijn de centrale uitgangspunten en concepten?

14.4 **Conversationeel perspectief op organiseren, managen en veranderen**

De eenheid van analyse bij het conversationele perspectief is het concrete, dagelijkse gesprek tussen concrete mensen. Hier wordt dus niet abstract van buitenaf begonnen (objectiverend toeschouwersperspectief, tweede orde abstracties), maar concreet ervaarbaar, subjectief en van binnenuit: de directe emotioneel-lichamelijke menselijke ervaring van het deelnemen aan gesprekken (Burkitt, 1999). Worden emoties in het conventionele managementperspectief gemeten en gemanaged, in het conversationele perspectief worden ze ervaren. Hierna volgen negen uitgangspunten van het conversationele perspectief.

14.4.1 COMMUNICEREN ALS TRANSFORMATIEVRAAGSTUK

In het conversationele perspectief worden organiseren, managen en veranderen opgevat als interactiedynamieken en niet als communicatieprocessen. Het conventionele (verander-)management benadrukt dat managementvisies en organisatieveranderingen door de veranderaars ‘goed gecommuniceerd’ moeten worden. De veranderboodschap moet duidelijk en begrijpelijk worden overgebracht.

Dit uitgangspunt is gebaseerd op de *mathematical theory of communication* van Shannon en Weaver (1949). Dit betreft een informatiekundige theorie over het verzenden van boodschappen, bijvoorbeeld met behulp van morsesignalen. Communiceren begint hier bij de zender. Deze heeft een voor hem betekenisvolle boodschap. Hij ‘codeert’ deze boodschap (zet hem om in morsetekens; in organisaties: powerpoints over veranderplannen). Vervolgens verzendt hij die boodschap via een medium (telegraafpalen, internet, kantinebijeenkomst). De boodschap komt daarna gecodeerd aan bij de ontvanger. Deze decodeert de boodschap, laat de betekenis ervan tot zich doordringen en handelt in lijn met die betekenis.

Communiceren begint dus met een boodschap; een betekenis (visie, veranderdoel) die de zender belangrijk vindt. Die boodschap-zelf ontstaat ‘binnen’ de zender, die deze vervolgens ‘onder woorden’ brengt. Na het transport ervan komt die boodschap aan bij de ontvanger, die de boodschap wederom binnen zichzelf (in zijn hoofd) decodeert. Bij ‘goed communiceren’ staat de zender dus centraal.

Die moet zijn betekenissen goed coderen en transporteren. Zender en ontvanger staan relatief los van elkaar (atomisme) als twee aparte entiteiten en identiteiten.

Het conversationele perspectief op organiseren, managen en veranderen zet hier een fundamenteel ander beeld tegenover. Communiceren wordt hier niet opgevat als een transportvraagstuk, maar een transformatievraagstuk (zie ook Czarniawska & Sevón, 1996). Als transportvraagstuk opgevat gaat verandercommunicatie over 'hoe krijgen we onze (=zenders) boodschap en betekenis bij de ontvangers tussen de oren?'. Bij het conversationele perspectief is het fundamentele uitgangspunt juist dat datgene wat de zender zegt en doet in essentie betekenisloos is. Bij het begin van de interactie zijn er geen boodschappen, noch betekenissen, noch werkelijkheden. De feitelijke betekenis van datgene wat de zender zegt of doet, ontstaat pas door en in de reacties van *anderen*. In de manier waarop anderen reageren ontstaat er voor de zender zicht op wat hij feitelijk verzonden heeft. Daarbij is die betekenis vooraf door de zender slechts in zeer beperkte mate te beïnvloeden en te sturen.

Laat ik deze gedachtegang illustreren met het gespreksvoorbeeld in kader 14.2.

Kader 14.2 De inspiratiesessie

Middelmanager Ann, Bert van stafafdeling Q en Carel, de voorzitter van de ondernemingsraad lopen de ruimte uit. Zojuist waren ze bij een inspiratiesessie, waar het topmanagement gloedvol aangaf dat de organisatie zal worden gedecentraliseerd. Kwistig werd er gestrooid met termen als persoonlijk leiderschap, zelfsturing, inspiratie, wij-gevoel, DNA van onze organisatie.

Teruglopend naar hun werkplek opent Ann het gesprek. Ze geeft aan dat het idee van zelfsturing haar best aanspreekt. Bij Bert triggert dit onmiddellijk een spontane respons: 'nou, dan moeten wij dus voortaan spontaan gaan doen wat het management van ons verwacht!' Op zijn beurt leidt Berts reactie tot een nieuw idee bij Ann: 'hmm ja, in wezen moeten we ons dus zélf gaan managen, terwijl die managers daar duur voor betaald krijgen'. Deze reactie van Ann resoneert met iets dat Carel al een tijdje ervoer, maar waarvan hij dacht dat niemand dat relevant zou vinden: 'ik heb het idee dat het management hier volstrekt ondergewaardeerd wordt. Door die zelfsturing wordt het een zootje en krijg je allemaal eilandjes!' Ann voelt zich hierdoor enigszins overvallen en herhaalt haar eigen idee, terwijl zij nadrukkelijk naar Bert kijkt. Bert móet nu wel reageren en — Ann aankijkend — knikt 'ja' (naar Suchman, 2002).

Hoe kunnen we dit gesprek begrijpen als we uitgaan van de conversationele benadering van organiseren, managen en veranderen? Als eerste is een concept als zelfsturing een tweede orde abstractie. Het management veronderstelde dat de betekenis daarvan voor iedereen duidelijk was. Wat echter in dit gespreksvoorbeeld blijkt, is dat die term 'zelfsturing' eigenlijk iets betekenisloos is, en pas in de interacties tussen Ann, Bert en Carel betekenis krijgt. *Hun* betekenis lijkt niet op die van het management. De betekenis die zij aan zelfsturing geven is voor

hen een eerste orde abstractie: heel concreet, heel specifiek, heel lokaal voor hen herkenbaar. Als het woord zelfsturing in hun volgende gesprekken valt, roept dat vermoedelijk een herinnering op aan de specifieke betekenis die in het gesprek uit kader 14.3 is ontstaan. Hierdoor kunnen eerdere gesprekken dus een zekere invloed hebben op vervolgesprekken en staan gesprekken historisch-temporeel met elkaar in verbinding.

Verder is er sprake van een interactiedynamiek, waarbij er *nieuwe* betekenissen ontstaan, die voorafgaand aan het gesprek nog *niet* bestonden. Betekenis is dus geen input voor een gesprek van een zender, die een vooraf geconcipeerde betekenis overbrengt, maar juist het *resultaat* van het gesprek zelf. Betekenissen worden niet ‘verzonden’ of gecreëerd door een van de aanwezigen, maar doemen op in interacties *tussen* hen. Toen Ann spontaan het woord nam, had zij onbewust een vaag idee wat ze met haar eerste opmerking wilde zeggen. Maar het was Berts reactie die ertoe leidde dat Ann een nieuw idee kreeg, waarmee haar oorspronkelijke opmerking een andere betekenis kreeg. Juist dit laatste betreft het transformatieve karakter van gesprekken. In conversaties ontwikkelt zich altijd iets nieuws, iets dat van tevoren niet bedoeld noch gestuurd was (geen lineair causaal of formatief effect van veranderinterventies), maar opduikt *tussen* betrokkenen. Ook al zouden Ann, Bert en Carel elkaar vlak daarna weer opnieuw over hetzelfde onderwerp spreken, toch zal dat gesprek nooit een exacte herhaling zijn van het wandelgesprek zoals weergegeven in kader 14.2. Altijd zullen er grotere of kleinere dingen veranderen. En juist dit maakt dat ‘verandering’ volgens het conversationele perspectief in iedere *conversatie* aan de orde is. Het is geen proces dat door een kleinere groep moet worden gemanaged, zodat een grotere groep verandert. Ligt in het conventionele management het accent op stilstand die in beweging moet worden gebracht, het conversationele perspectief gaat er juist van uit dat er (in interacties) altijd en overal sprake is van continue verandering en ontwikkeling. Organisatieverandering wordt zodoende begrepen als iets dat *all over the place* en continu aan de orde is. Geen goed gemanagede uitzondering, maar juist regel.

14.4.2 GEBAREN, SUPPLEMENTEN, THEMA'S EN PATRONEN

Aan de hand van het begrippennetwerk van Mead (Morris, 1934) kan het gesprek van Ann, Bert en Carel nader worden geïnterpreteerd. Anns woorden labelt Mead met de termen ‘gebaar’ (*gesture*), ‘uiting’ (*utterance*) en ‘handeling’ (*act*). Ann heeft misschien wel min of meer bewuste intenties over wat zij bij de anderen teweeg wil brengen. Maar het wordt pas duidelijk wat haar gebaar, haar handeling betekent als zij ziet hoe Bert daarop reageert. Betekenis ontstaat, met andere woorden, in de *respons* die anderen op Anns woorden geven. Dit impliceert dat betekenis niet *binnen* Ann noch *binnen* Bert (‘tussen de oren’) ontstaat, maar *tussen* hen (‘tussen de neuzen’, Bouwen, 2004); in en door hun inter-actie. Betekenis is daarmee een kenmerk van de interactie zelf en staat daar niet los van.

Nadat Ann ziet hoe Bert reageert, zijn er drie scenario's mogelijk (Suchman, 2002). Als eerste kan Ann Berts reactie ervaren als erkenning van wat zij zei. Ook kan Ann Berts reactie ervaren als een afwijking van wat zij oorspronkelijk (vaag) bedoelde, maar tegelijkertijd nog wel als iets waartoe zij zich kan verhouden. Als derde kan het ook zo zijn dat Ann niet begrijpt wat Bert bedoelt, waardoor ze niet goed ziet wat de relatie is met wat zij zojuist zei. Alle drie de scenario's vormen aanzetten tot betekenisgeving. Maar specifiek bij de eerste twee ontwikkelen zich, in termen van Mead, significante communicaties en symbolen. Ann had een bepaalde verwachting en ziet dat Bert min of meer op dezelfde golfhoogte zit. Ann ervaart dit als een bevestiging van haar woorden. Het 'klikt'. *The act of one (Bert) is fitting into the act of the other (Ann)* (Stacey, 2000). Tussen Ann en Bert doemen niet alleen bepaalde 'gedeelde' cognities op, maar ook termen (significante symbolen) die met die cognities samengaan: de eerste orde abstracties. Tezamen vormen Anns uiting en Berts bevestigende reactie een zogeheten *social act*, die voor hen beiden betekenisvol is. Als Bert de *act* van Ann zou supplementeren op een manier die ver buiten Anns (impliciete) verwachting valt, dan ontwikkelt zich geen significante communicatie. Op die voet kunnen Ann en Bert dan niet met elkaar verder praten.

Zeker als Ann en Bert elkaars uitingen herkennen, zal dat voor beiden een stimulans zijn om op die manier verder te praten. Als Ann andermaal ervaart dat Bert reageert op een manier die zij verwachtte, dan ontstaat er een zogeheten *act-supplement*-keten; een gespreks- en tevens handelingstendens om verder op voort te borduren. Op dat moment is er tussen Ann en Bert een patroon ontstaan rondom een bepaald thema. Het thema betreft het onderwerp waarover Ann en Bert met elkaar interacteren (eerste orde abstractie-betekenis van zelfsturing); het patroon, de manier waarop ze met elkaar praten (cynisch, creatief, emotioneel, wie leidt, wie volgt).

Door het gesprek te beginnen oppert Ann een bepaald thema. Zij zet het op de gespreksagenda. Dergelijke thema's kunnen overal vandaan komen. Ze kunnen, zoals ik al aangaf, afkomstig zijn van eerdere gesprekken, maar ook van eerdere ervaringen ('dit is al de vierde inspiratiesessie'), of van fysieke en temporele ervaringen ('ik rammel nu van de honger'). Uiteraard is Ann niet de enige die eerdere gesprekken, ervaringen en momentane fysieke sensaties heeft. Dat geldt ook voor Bert en Carel. Ook hun reacties en uitingen zijn zodoende op te vatten als (min of meer bewuste) pogingen om thema's die bij hen opkomen en die zij belangrijk achten in het gesprek in te brengen. Tijdens het gesprek kunnen hun uitingen samenvallen, waardoor er nieuwe betekenissen, patronen en thema's ontstaan.

14.4.3 EMERGENTE PATROONONTWIKKELING EN VERANDERING

Het conversationele perspectief is verwant aan het sociaal constructionistische perspectief (Gergen, 2000; Shotter, 2002; Hosking, 1999; Weick, 1995). De zogeheten sociale complexiteitsbenadering (Homan, 2013), de *complex responsive process-*

benadering van Stacey (2000, 2001 en 2007) en de *radical process view* van Johanessen (2009) voegen hier de analogie van de natuurlijke complexiteits- en chaostheorie aan toe (Gleick, 2011; Kauffman, 1995; Prigogine & Stengers, 1984).

In de chaos- en complexiteitstheorie is het begrip emergentie een kernconcept. Dit concept gaat over het zich ontwikkelen van nieuwe, kwalitatief andere ordes, die ongestuurd en niet non-intentioneel voortkomen uit lokale interacties. Gerelateerd aan conversationele dynamieken, wordt verondersteld dat thema's en patronen die zich in gesprekken ontwikkelen ook een emergent karakter hebben. Ze ontstaan zonder dat iemand dat eenzijdig bestuurt, zonder blauwdrukken, plannings of visies vooraf, noch door intentionele interventies, sets met instructies, protocollen of regels. Zodoende wordt er bij het conversationele perspectief van uitgegaan dat menselijke interacties een intrinsiek patroniserend, zelforganiserend vermogen hebben. Lokaal herkenbare en hervoelbare patronen ontstaan, zonder dat die van buitenaf of (door één persoon) van binnenuit worden gemanaged of gefaciliteerd. Uitgangspunt is dat interactie in zichzelf orde en (min of meer) coherente patronen creëert; patronen die niet losstaan van die interactie, maar er kenmerken van uitmaken.

14.4.4 MOGELIJKMAKENDE BEPERKINGEN

Toen ik dit artikel schreef, hoorde ik op radio 1 een interview met een vrouw. Na enkele openingswoorden van de interviewer zei ze: 'Ik ben benieuwd waar dit gesprek ons zal brengen'. Dit is precies wat het conversationele perspectief bedoelt! Gedurende hun interacties ervaren gespreksdeelnemers min of meer bewust bepaalde intenties en verwachtingen. Pas in de reacties van anderen begrijpen ze wat ze eigenlijk bedoelden, waarbij die reacties zelf tot nieuwe en onverwachte emergente betekenisgevingen kunnen leiden. Precies zoals de geïnterviewde dame het formuleerde: wat haar betreft was het niet de interviewer die het gesprek stuurde, maar het gesprek zélf. Het zijn thema's en patronen die zich tijdens het gesprek in de interacties tussen betrokkenen ontwikkelen, die van invloed zijn op waar het gesprek daarna over gaat.

In het Engels verwoord is hier een dynamiek gaande *influenced by everyone, yet controlled by no one*. Als gespreksdeelnemer (dus ook als manager, adviseur) heb je wel degelijk invloed, maar geen controle. Bovendien deel je die invloed met continue beïnvloedingspogingen (uitingen, gebaren) van andere gespreksdeelnemers.

Als er zich in bepaalde gesprekken eenmaal patronen ontwikkelen, dan betreft dit thema's en interactiepatronen die door betrokkenen steeds opnieuw gesupplementeerd worden (act-supplement-ketens). Dergelijke thema's en patronen hebben tegelijkertijd zowel een mogelijkmakende als beperkende uitwerking op het vervolg van het gesprek (Stacey, 2000). Mogelijkmakend, omdat herhaaldelijk gesupplementeerde thema's en patronen richting geven waarover legitiem verder gepraat kan worden. Beperkend, omdat het aansnijden van andere thematieken of het suggereren van andere patronen, als minder wenselijke inbreuken opgevat

kunnen worden op de ervaren stabiliteit en voorspelbaarheid van het gesprek. Zie kader 14.3 voor een illustratie van mogelijkmakende beperkingen.

Kader 14.3 Ik word gek van Jan!

In eerdere gesprekken met Liannes echtgenoot hebben zich tussen hen bepaalde mogelijkmakende beperkende patronen ontwikkeld. Deze maken het mogelijk dat Lianne haar zorgen open kon uitspreken en zich boos kon voelen. Ze komen tot de conclusie dat Lianne Jan maar eens flink de les moest lezen. Eenmaal aanwezig bij het teamoverleg bleken daar hele andere mogelijkmakende beperkingen te gelden, waardoor ze al na enkele woorden merkte dat ze niet kon zeggen wat ze van plan was.

Mogelijkmakende beperkingen behelzen de lokale moraliteit van gesprekspartners: wat is hier het goede? Daarbij zijn het de lokale *waarden* die dingen mogelijk maken, uitlokken en de lokale *normen* die voorschrijven wat er niet mag of kan. Dit impliceert dat de conversationele benadering ervan uitgaat dat er geen organisatiebrede normen of (kern-)waarden bestaan (dan alleen op papier als betekenisloze *utterances*) en eveneens dat er geen *individuele* waarden en normen bestaan. De lokaal ervaren ethiek en moraliteit betreffen *lokale sociale* patronen, die zich in interacties *tussen* betrokkenen ontwikkelen.

14.4.5 LEIDERSCHAP ALS RELATIONEEL VERSCHIJNSEL

In het conventionele managementdiscours is leiderschap een activiteit die voorbehouden is aan specifieke personen. Zij zijn formeel benoemd, of het betreft informele leiders. In beide gevallen worden leiders opgevat als mensen die anders zijn dan anderen.

Bij het conversationele perspectief is leiderschap geen a priori vastgestelde rol, noch is ze voorbehouden aan bepaalde personen. Als eerste vertoont *iedereen* tijdens interactiedynamieken namelijk leiderschapsgedragingen. Immers, iedereen is bezig met beïnvloeden van anderen, het steun zoeken voor eigen standpunten, het aangaan van bondjes en het mogelijk maken en inperken van gedragingen van anderen. Dit impliceert dat iedereen verantwoordelijk is voor ontwikkeling en verandering van de samenwerking. En dus niet alleen de leider.

Als tweede kunnen uit interactiedynamieken asymmetrische machtsbalansen voortkomen, waardoor uitingen van sommigen meer impact hebben dan die van anderen. Dit 'leiderschap' is echter geen aparte positie, maar een kenmerk van de onderlinge relaties. Datgene wat iemand zegt wordt dan breder erkend en herkend, dan datgene wat anderen zeggen. Daarbij is het bovendien niet zo dat één bepaald persoon 'in control' is. 'Leiderschap' wordt door de anderen aan die 'leider' *gegeven* (erkend en herkend) en is niet iets dat wordt *ontvangen*.

Kijkend naar gedragseffecten van formele leiders, gaat de conversationele benadering er wel van uit dat zij a priori een grotere mogelijkheid hebben om nieu-

we thema's in gesprekken in te brengen. De feitelijke betekenis van die thema's ontstaat vervolgens in de *lokale* machtsdynamieken en relatiepatronen.

14.4.6 KENMERKEN VAN EMERGENTE THEMA'S EN PATRONEN

De woorden waarin geaccepteerde thema's en patronen vervat worden, zijn eerste orde abstracties. Het zijn uitingen die door betrokkenen worden ervaren als passend bij het thema dat aan de orde is; ze sluiten aan op datgene wat er eerder over gezegd is en drukken het patroon uit dat aan de orde is.

Kenmerkend voor lokale thema's en patronen is, dat ze tegelijkertijd stabiel en veranderend zijn. In interactieprocessen gaat continuïteit namelijk altijd hand in hand met transformatie. Gedurende een bepaalde periode fungeren thema's en patronen als een zekere 'leidraad' voor het (vervolg-)gesprek: mogelijk makend en beperkend tegelijkertijd. Maar ze zullen nooit op exact dezelfde manier letterlijk worden herhaald. In elk nieuw gesprek zal men *ongeveer* dezelfde woorden bezigen, als men het over 'vigerende' thema's heeft. Juist dergelijke variaties op oorspronkelijke thema's kunnen aanzetten vormen voor het zich ontwikkelen van nieuwe thema's, patronen en verhalen.

Op dit punt biedt een specifiek inzicht uit de chaostheorie een belangrijke analogie: het zogeheten vlinder-effect (Lorenz, in: Gleick, 2011). Dit houdt in dat bij dynamieken waar veel entiteiten met elkaar interacteren, zich een grote gevoeligheid kan ontwikkelen voor kleine veranderingen in de initiële condities. Vertaald naar interacties kunnen minuscule wijzigingen in datgene wat er gezegd en gedaan wordt, al converserend sterk worden geamplificeerd. Dat kan leiden tot radicale omslagen in datgene wat men bespreekt. Opeens doemt er een ander thema op en ontwikkelt zich een heel nieuw patroon.

Deze stabiel-dynamische kenmerken maken dat interactiedynamieken kenmerken vertonen van *complexe* dynamieken, waarin op een 'spontane' wijze radicale vernieuwing kan opduiken (Stacey et al., 2000 en Stacey, 2001). Hierbij worden er geen lineaire, proportionele verbanden tussen de interacties verondersteld, waarbij 'grote' (machtige, inspirerende) acties voorspelbaar leiden tot 'grote' reacties en 'kleine' opmerkingen en gebaren tot beperkte reacties. Juist wordt uitgegaan van transformationele causaliteiten, waarbij het niet te voorspellen is welke *impact* acties en uitspraken zullen hebben. Soms is zelfs een kuchje al voldoende om het gesprek een compleet andere wending te geven.

14.4.7 CONVERSATIONELE MACHTSDYNAMIEKEN

Een belangrijk aspect van de conversationele benadering betreft de zienswijze op macht. Macht wordt niet ervaren als een bezit of een positie (soeverein machtsmodel), maar als een intrinsiek relatiekenmerk (capillair machtsmodel). Wat houdt dit in? Terug naar Ann, Bert en Carel; nu met een andere versie van hun gesprek.

Kader 14.4 Ann, Bert en Carel reloaded

Ann begint: 'ik vond het eigenlijk best wel een inspirerende sessie!' Bert: 'Ja, ik denk dat dit voor mijn afdeling een opening biedt voor activiteit XYZ.' Carel: 'Nou, ik vond het één grote déjà-vu. Oude wijn in nieuwe zakken.' Ann richting Bert: 'Als jullie met XYZ aan de gang gaan, mail me dan even. Ik haak graag aan.' Carel denkt en voelt: 'Hmm, ik hoor hier dus kennelijk niet meer bij.'

In dit gesprek ontstaat er een link tussen Ann en Bert, hetgeen Carel onmiddellijk het gevoel geeft dat hij buitengesloten wordt. Precies dat is het type machtsdynamiek waar de conversationele benadering over gaat. Het uitgangspunt is namelijk dat er bij gewone, dagelijkse gesprekken veel meer aan de hand is dan alleen betekenisvorming. In het conventionele managementdiscours liggen rollen, identiteiten en machtsposities vast. Managers, adviseurs, medewerkers hebben duidelijk ingekaderde identiteiten, waarbij onderlinge machtsverhoudingen in het organogram vastliggen. Zo geconstitueerd zijn identiteiten en machtsposities een formatieve *input* voor gesprekken. Omdat iemand een hoge manager is (positie, identiteit), heeft zij veel invloed op wat er gebeurt. De conversationele benadering maakt echter duidelijk dat machtsbalansen en identiteiten geen input voor gesprekken zijn, maar juist het onvoorspelbare, niet eenzijdig beheersbare *resultaat* ervan (output). Hoe zit dat?

Kijk naar de conversaties van Ann, Bert en Carel in kader 14.2 en 14.4. Elke handeling, uiting of elk gebaar van Ann, Bert en Carel kan worden begrepen als een 'bod' (zoals biedingen bij het Bridgespel, Homan, 2007). Wanneer iemand iets zegt — bijvoorbeeld Ann in kader 14.4: 'best wel inspirerende sessie' — oppert zij niet alleen een inhoudelijke thematiek (wat zij van die inspiratiesessie vond), maar zendt zij tegelijkertijd ook een 'voorstel' uit over wie zij is (haar identiteit: ik ben iemand die positief is over het management) en over de invloed die zij wil hebben (jullie zien het toch ook zo?). Impliciet hoopt ze dat de anderen haar opmerking 'positief' zullen supplementeren. Uit Berts reactie ('sessie biedt een opening voor XYZ') blijkt dat Bert Anns bod supplementeert. Daarmee bekrachtigt Bert niet alleen het thema dat Ann voorstelt, maar bovendien *en passant* ook Anns identiteit en machtspositie. Impliciet gaat Bert immers mee met het bod van Ann om op een positieve manier over de sessie te spreken. Dan reageert Carel. Carel gaat weliswaar verder op het thema 'praten over de inspiratiesessie', maar introduceert een heel andere toonzetting. Daarmee doet Carel dus een ander identiteitsbod: 'ik ben iemand die cynisch is over sessies', en machtsbod: 'jullie moeten het op mijn manier zien'. Carels biedingen worden echter niet gesupplementeerd, hetgeen leidt tot een verschuiving van de lokale machtsbalans die ook Carels identiteit ingrijpend verandert.

Het conventionele managementdiscours kan datgene wat zich tussen Ann, Bert en Carel ontwikkelt niet goed verklaren. Gegeven zijn formele positie (voorzitter van de OR, zie kader 14.2), zou je namelijk verwachten dat Carel 'machts-

technisch' gezien behoorlijk wat in de melk te brokkelen heeft. Deze verwachting is gebaseerd op het conventionele uitgangspunt dat iemands formele machtspositie een formerende input is voor het gespreksverloop. Wat er concreet gebeurt maakt echter duidelijk dat die formele machtspositie weinig voorspellende waarde heeft.

Doordat Ann en Bert een bondje aangaan verandert de ervaren machtsbalans, waarbij Carel buitenspel wordt gezet. En juist dit laatste (hoort Carel er nog wel bij of staat hij er buiten?) is een van de meest kenmerkende dynamieken bij de conversationele opvattingen over machtsuitoefening. Ik heb het hier over sociale inclusie of exclusie. Juist op deze dimensie wordt het lokale machtsspel gespeeld: ben jij nog één van ons? Of val je erbuiten? (Elias & Scotson, 1994).

De conversationele benadering maakt al met al duidelijk, dat 'gesprekken mensen ergens brengen'. Dat gaat over betekenissen die al interacterend aan ervaringen worden gegeven, maar ook over wie men is, hoeveel invloed men elkaar toestaat en onderlinge machtsverhoudingen. Mensen reageren daarbij niet op een stimulus-respons-manier op externe (lees: van buiten het gesprek afkomstige) situaties (zoals verandertrajecten), maar ontwikkelen in hun onderlinge gesprekken lokale betekenisgevingen, die op hun beurt mogelijk makende beperkingen vormen voor hoe ze over verandertrajecten verder praten en wat hun identiteiten en machtsbalansen daarbij zijn. Ze hanteren een taal- en conceptennetwerk dat bestaat uit eerste orde abstracties: woorden, die *tussen* hen significant zijn geworden en alleen lokaal, in *hun* gesprekken concreet ervaren betekenissen hebben en van invloed zijn op gedrag.

14.4.8 VAN LOKALE INTERACTIES NAAR GLOBALE PATRONEN

In de conversationele optiek worden organisaties opgevat als verzamelplaatsen waar iedereen in lokale, steeds wisselende settings met elkaar in gesprek is. Daarbij heeft men alleen zicht op de eigen gesprekken waar men aan deelneemt. Niemand overziet het geheel. Uit die gesprekken kunnen op een zelforganiserende manieren lokale thema's, patronen, betekenisgevingen, machtsverhoudingen en identiteiten emergeren. Vanuit het mainstreamveranderaarsperspectief roept dit uitgangspunt veelal de reactie op: 'Oh, ongecontroleerde *random* chaos, dus.' Dit is echter juist *niet* de conclusie waar de conversationele benadering op uitkomt.

Het gedrag van mensen in organisaties is juist *niet* random. Immers, overal ontwikkelen zich lokaal betekenisvolle thema's en patronen, die fungeren als mogelijk makende beperkingen voor toekomstige gesprekken en gedragingen. Er is dus altijd sprake van *gebonden* instabiliteit (Stacey, 2000). De grote verschillen met het managementdiscours zijn ten eerste dat er niet één orde is (bijvoorbeeld de inhoudelijke rode draad in de trits strategie-structuur-cultuur), maar dat er sprake is van vele lokale ordes ('petrischaaltjes'), waar overal verschillende thema's en patronen geproduceerd en gereproduceerd worden. Ten tweede ontstaan

lokale ordes niet als lineair voorspelbaar gevolg van juiste externe (verander-) interventies van veranderaars, maar ontstaan ze lokaal, waarbij emotie, eerdere ervaringen, eerdere gesprekken, toeval, verrassingen en onverwachte wendingen belangrijk zijn. Als derde zijn lokale ordes nooit volledig stabiel of inert, maar juist altijd non-lineair dynamisch: de kleinste verspreking kan een totaal nieuwe orde triggeren (vlinder-effect).

‘Okay’, hoor je de veranderaar vervolgens zeggen, ‘maar hoe zorg je er dan voor dat al die neuzen dezelfde kant op staan?’ De conversationele benadering herformuleert deze vraag als volgt: ‘hoe kunnen er uit lokale interacties globale patronen ontstaan en hoe veranderen die patronen dan? Het antwoord op deze vraag is als volgt. Uitgangspunt is dat mensen in hun dagelijkse praktijk onderdeel uitmaken van meerdere lokale conversaties: bijvoorbeeld projectgroepen waarin ze werken, eigen afdelingen, informele lunchgroepjes. Gesprekken tijdens projectgroepvergaderingen kunnen niet alleen herinneringen oproepen aan eerdere projectgroepvergaderingen, maar ook aan afdelings- en lunchgesprekken.

Terug weer naar Ann, Bert en Carel. Wie is Bert namelijk? Bert luncht vaak met een stel ‘jonge honden’. Zij verbazen zich over de starheid van de organisatie, de neiging om informatie voor zichzelf te houden en klanten te behandelen alsof het lastige vijanden zijn. Al pratend ontstond het idee (lees: nieuw thema) om een digitaal platform te ontwikkelen, waar iedereen informatie die hij of zij bezit transparant kan delen. Iedereen! Dus ook klanten!

Nu praat Bert met Ann en Carel. Anns opmerking (kader 14.4) triggert bij Bert het thema van zijn jonge-honden-gesprekken: ‘Ons platform kan bij die decentralisatie een supernuttige functie hebben!’ Ann supplementeert Berts enthousiasme vervolgens. En zo ontwikkelt zich tussen hen een *nieuwe* thematiek, waarin dat platform een rol speelt. Wat hier gaande is, noem ik ‘ideeënseks’: Anns en Berts oorspronkelijke thema’s (waarbij Berts thema dus afkomstig was uit een *andere* groep) verweven zich in een nieuw thema, dat beide oorspronkelijke thema’s in zich verenigt en verder brengt.

Maar er gebeurt nog iets meer. Het met elkaar vervlochten raken van lokale thema’s uit *verschillende* gesprekken, maakt dat er zo steeds meer mensen praten en werken ‘vanuit’ dat nieuwe specifieke thema (hier: dat informatieplatform). Er zijn hier dus steeds meer ‘aanhangers’ van, kun je zeggen. Lokale thema’s worden op deze wijze breder in de organisatie gepropageerd en worden zo leidende thema’s bij meer en meer lokale gesprekken, alwaar ze binnen de grenzen van de lokale mogelijkmakende beperkingen worden voortgezet. Zodoende kunnen er zich uit *lokale* interacties op een niet gemanagede manier nieuwe *globale* (lees: breder levend in de organisatie) thema’s ontwikkelen.

Wat hierbij expliciet niet aan de orde is, is de uit de communicatietheorie van Shanon en Weaver afkomstige transportmetafoor. Het is immers niet zo dat Berts (jonge-honden-)ideeën een-op-een zijn getransporteerd van de jonge-honden-lunchgesprekken naar het gesprek van Ann, Bert en Carel. Nee, het oorspronke-

lijke jonge-honden-idee is in Anns, Berts en Carels conversatie tegelijkertijd doorgezet én getransformeerd. In dit verband hebben Czarniawska en Sevón (2011) het beeldend over *travelling* (en dus niet *transportation*) *of ideas*.

Op deze wijze begrepen kunnen er zich in organisaties dus wel degelijk nieuwe globale thema's en patronen ontwikkelen (= organisatieontwikkeling) en bestaan organisaties dus zeker niet uit *random* verzamelingen lokale betekenisgevingen, patronen en identiteiten die alle kanten opgaan. De hedendaagse digitale technologie draagt wel sterk bij aan het *transport* van lokale ideeën en betekenisgevingen. Lokale betekenissen kunnen zich daarmee razendsnel verspreiden, met als gevolg dat ze in veel andere lokale interacties deel kunnen worden van de betekenisgeving. Zodoende neemt de kans toe dat er zich 'gedeelde', meer globale betekenisgevingen ontwikkelen bij grotere verzamelingen lokale interacties. Ik zelf noem dergelijke meer globale betekenispatronen 'betekeniswolken'.

De omvang van deze betekeniswolken (de opbouw van achterliggende informele relatienetwerken) kan effect hebben op de 'zeggingskracht' ervan. Dit is heel herkenbaar in de organisatiepraktijk. Als je eenmaal wat langer rondloopt, dan voel je gewoon dat als iemand van wolk X wat zegt, je daar meer rekening mee moet houden, dan als iemand van (veelal kleinere) wolk Y wat zegt.

Dit laatste impliceert dat er (net zoals bij lokale interacties) dus ook bij betekeniswolken machtsverhoudingen en identiteitsposities worden ervaren. Dit zijn echter geen 'objectieve' machtsposities en identiteiten, maar betekenisgevingen die in gesprekken over *die* wolken worden herhaald. Zodoende schrijft men thema's en patronen van sommige wolken een sterkere mogelijkmakende beperkende uitwerking op lokale interacties toe, dan verhalen en betekenisgevingen van andere betekeniswolken. De kans dat thema's en patronen van als machtig geconstitueerde wolken van invloed zijn op datgene wat mensen in hun lokale gesprekken inbrengen, is groter dan die van minder invloedrijke wolken.

Echter, de metafoor *traveling of ideas* gaat ook hier op. Het zal vrijwel nooit zo zijn dat als een thema van een 'machtige' wolk opduikt in een lokaal gesprek, dat thema dan letterlijk hetzelfde wordt herhaald. Altijd zal het worden verweven met lokaal reeds bestaande thema's en patronen, waarbij lokale machtsverhoudingen van invloed zijn op hoe dat verweven verloopt. Juist hierdoor staan lokale interacties en globale patronen niet los van elkaar, maar beïnvloeden ze elkaar wederzijds op een non-lineaire, transformatieve manier.

Al met al betreft organisatieverandering volgens het conversationele perspectief een spontane (niet gemanagede) dynamiek, waarbij er in lokale interacties nieuwe globale thema's, patronen, identiteiten en machtsverhoudingen ontstaan.

14.4.9 NIET VAN IST NAAR SOLL MAAR VAN ETWASSEN NAAR ETWASSEN

Het begrippennetwerk van de conversationele benadering maakt duidelijk dat organisaties weldegelijk 'ordelijk' zijn. Alleen hebben we het hier dan niet over een

Soll-orde die een kleine groep oplegt aan de *Ist*-orde van een grote groep, maar over het in conversaties ontstaan van talloos vele lokale ordes: lokale *Etwassen*, die niemand allemaal kan overzien. Ordes die zich op den duur kunnen verweven tot grotere ordes (globale *Etwassen*) en veranderingen van die ordes. Tussen die grotere, meer globale ordes ontwikkelen zich ook weer machtsdynamieken, waarbij spraakmakende ordes een grotere kans hebben om in lokale conversaties opgenomen en in meer of mindere mate getransformeerde vorm verder gebracht te worden.

14.5 Organisatieverandering als conversationele machtsdynamiek

Aan het begin van dit hoofdstuk stelde ik de vraag wat organisatieverandering inhoudt, als je daar vanuit de conversationele optiek naar kijkt. Inmiddels heb ik voldoende materiaal om deze vraag te beantwoorden. In ieder geval is organisatieverandering, beschouwd vanuit de conversationele optiek, dus *niet* iets dat een kleinere groep, gegeven diens formele machtspositie en identiteit, uniform en coherent oplegt aan een grotere groep anderen (de veranderdoelgroep). Hoe goed de veranderaars het ook doen, hoe mooi interventies en inspiratiesessies ook zijn, het conversationele perspectief maakt duidelijk dat organisatieverandering niet iets is dat een partij op een uniforme en lineair voorspelbare en beheersbare manier kan opleggen aan anderen.

Wat is organisatieverandering dan wel, als je dat conversationeel opvat? Ten eerste is het iets dat is *influenced by everyone, yet controlled by no one*. Wat dit inhoudt is dat organisatieverandering niet het resultaat is van wat een persoon ('inspirerende' manager), groep (veranderprojectteam), cluster (afdeling strategie- en organisatieontwikkeling) of een veranderplan eenzijdig tot stand brengt. Ook is 'verandering' niet het in beweging komen van een inerte en stabiele, statische *Ist*-situatie of -groep. De conversationele optiek impliceert dat er overal sprake is van talloos vele verschillende (gespreks)dynamieken die tegelijkertijd stabiel en dynamisch zijn. In lokale gesprekken is 'verandering': het (abrupt of geleidelijk aan) migreren van lokale thema's, patronen en bijbehorende machts- en identiteitsposities. Precies op *dat* moment: als we het lokaal ergens op een andere manier over hebben, *dan* zijn we (lokaal) veranderd en ervaren we de wereld, datgene wat we doen en wie we zijn anders (zie Shaw, 2003).

Doordat mensen tegelijkertijd onderdeel uitmaken van allerlei verschillende gesprekken, kunnen lokale thema's en patronen zich ontwikkelen tot globale thema's waarbij grotere groepen mensen een vergelijkbare betekenisgeving delen en dus vergelijkbare veranderingen ervaren. Daarbij behelst 'globale' organisatieverandering het veranderen van de 'zeggings-kracht' van grotere patronen en thema's, waardoor er op globaal en lokaal niveau ruimte komt voor andere

lokale thema's en patronen. Hierbij wordt organisatieverandering niet begrepen als sec een betekenisdynamiek (zoals in de lerende organisatieliteratuur), maar ook als een machts- en (identiteits-)dynamiek. Een dynamiek die niet het resultaat is van plannen, managementsturing of adviseursinterventies, maar tegelijkertijd zeker ook niet *random* is. Verandering is ingebed in stabiel-dynamische bestaande 'webben' van talloze conversaties, waarin betekenissen ontstaan over de toekomst van de organisatie.

Dit lezend, zou je kunnen denken: dit gaat dus over 'veranderen van onderop'! Een formulering die steeds meer ingang vindt. Deze term wordt daarbij gerelateerd aan een andere tweede orde abstractie: 'participatief verandermanagement'. Beschouwd vanuit de conversationele benadering, klopt dit echter niet. Ten eerste wordt er dan een vaste formele hiërarchie verondersteld, waarbij sommige 'bovenop' zitten en anderen 'onderop'. Het conversationele perspectief maakt echter duidelijk dat 'onderop' en 'bovenop' geen vaste inputs zijn voor, maar juist resultaten zijn van, interactiedynamieken. Ten tweede kan organisatieverandering heel goed 'van bovenop' plaatsvinden, waarbij het een manager bijvoorbeeld lukt om in veel gesprekken een voor hem belangrijk thema langdurig op tafel te krijgen en te houden (zie bijvoorbeeld Groot, 2009). Als derde deelt het conversationele perspectief de ideologische ondertoon van 'van onderop' niet. Verandering is niet altijd participatief, fijn en gezellig. Het hangt een-op-een samen met machtsdynamieken, sociale in- en exclusie en identiteiten.

Hoe 'manage' je verandering dan? Stel: ik vind dat mijn organisatie op een bepaald punt moet veranderen. Uitgaand van de conversationele benadering, wat houdt dat concreet in?

Kader 14.5 Evaluatie van de inspiratiesessie

Aan het eind van de inspiratiesessie over de decentralisatie (waar Ann, Bert en Carel over praatten) kijken de managers en de adviseurs elkaar betekenisvol aan (=acts): 'Nou, volgens mij hebben we bij de medewerkers een *sense of urgency* tussen de oren weten te krijgen!' De anderen knikken bevestigend naar elkaar (=supplementeren). Ze concluderen dat ze hier 'een goed gevoel' over hebben. Tevreden gaan ze huiswaarts: 'Stap 1 van het veranderplan is succesvol verlopen!'

De conversationele benadering beschouwt interacties tussen managers en adviseurs (kader 14.5) als een *lokale* interactiedynamiek, waarin bepaalde *lokale* betekenisgevingen, thema's en patronen tussen specifiek deze groep mensen gedeeld worden; hier betekent het dat zij de organisatie succesvol decentraliseren. Voor hen is die term 'decentraliseren' een eerste orde abstractie. Bij de conversationele benadering wordt diezelfde inspiratiebijeenkomst over decentraliseren opgevat als niet veel meer (maar ook niet minder) dan een initieel, relatief betekenisloos

gebaar (*act*). De betekenis ervan ontstaat pas in lokale conversaties die na en tijdens de sessie plaatsvinden (zie zowel kader 14.2, 14.4 en 14.5). Hoe indrukwekkend de sessie *an sich* ook was, in wezen verandert er daardoor dus weinig.

Welk antwoord geeft de conversationele benadering dan op de vraag ‘hoe breng ik verandering teweeg’? Laat ik het antwoord op deze vraag beginnen door te zeggen dat de conversationele insteek uitgaat van een zogeheten symmetrisch actorschap. Dit houdt in dat er niet a priori van uit wordt gegaan dat het slechts aan een kleine preferente groep voorbehouden is om bezig te zijn met organisatieverandering (veranderaars). Conform de conversationele definitie van organisatieverandering is immers *iedereen* in potentie actor. Daarbij is deze identiteit echter geen bron of causale veroorzaker van iemands gedrag, maar zijn het *anderen* die die persoon die identiteit toeschrijven. Concreet: tijdens een gesprek opert iemand een nieuw thema of patroon. Als dit door anderen gesupplementeerd wordt, dan wordt die ene persoon *achteraf* een actor (*‘change agent’*, ‘leider’) en is er en passant verandering geëmergeerd.

Dan kader 14.6: is met de oproep van Thijs een organisatieverandering werkstelligd? ‘Nee’, zou het conversationele perspectief antwoorden.

Kader 14.6 Het verander-initiatief

Ik (Thijs) ben een teammanager. In gesprekken met anderen vind ik me steeds meer op over de manier waarop er met vertrouwelijke informatie wordt omgaan. Tijdens de maandelijkse ‘vrijmibo’ van mijn cluster (35 mensen) grijp ik mijn kans. Nadat de clustermanager iets gezegd heeft over de afgelopen werkperiode, loop ik naar voren: ‘Mensen, realiseren jullie je wel dat we heel losjes met informatie over X omgaan? Dat kan toch niet langer zo? We moeten dit echt anders gaan aanpakken. Volgens mij moeten we’ Heel trendy sluit ik af met een hartstochtelijk ‘If we want it, we can do it!’ Een ingehouden applausje volgt.

Mooi dat ik het voortouw neem, maar wat er verandert, en of er iets verandert, zal zich ontwikkelen in lokale gesprekken gedurende de rest van de vrijmibo en de periode erna. Als ik het alleen bij die speech zou houden (‘communiceren’ in de zender-ontvanger-model-betekenis, dus), dan heb ik *de facto* nauwelijks invloed op wat er gaat gebeuren. Immers, wat er gaat gebeuren is datgeen waar men in de lokale gesprekken op uit zal komen. Wil ik daarom een kans maken om invloed te hebben, en dit is een volgend fundamenteel uitgangspunt van het conversationele perspectief, dan zal ik concreet aanwezig moeten zijn bij zoveel mogelijk dagelijkse lokale gesprekken alwaar men betekenis geeft aan mijn vrijmibo-verhaal.

So far so good. Maar onmiddellijk stuit ik hier op een paradox. Wil ik namelijk invloed hebben op een de conversatie in een bepaalde groep, dan zal ik geïncludeerd moeten zijn in hun lokale patronen, thematieken en identiteiten. Pas dan maak ik onderdeel uit van de lokale mogelijkmakende beperkingen en ben ik geen toeschouwer of buitenstaander meer, maar gespreksdeelnemer. Wanneer

ik als toeschouwer of buitenstaander zomaar een gesprek binnen zou stappen en zou claimen dat men anders met informatie moet omgaan, dan wordt deze *act* vermoedelijk niet gesupplementeerd. In gewoon Nederlands gezegd: ik word uitgekotst. Alleen dus wanneer ik ‘vermengd’ raak met de lokale mogelijkmakende beperkingen, kunnen mijn woorden invloed hebben. Met als paradoxale implicatie dat organisatieverandering dus eigenlijk alleen ontstaat als ik onderdeel word van datgene wat ik wil veranderen.

Als ik iets wil veranderen, zijn de eerste vragen die de conversationele benadering zodoende oproept: zit ik in dit gesprek überhaupt wel aan tafel? Heb ik een relatie met deze mensen? Wie ben ik eigenlijk in dit gesprek? Stel dat ik bij een bepaald gesprek aanvoel dat men ontvankelijk is voor mij en mijn gedachten. Verandering is dan niet te begrijpen als resultaat van datgene wat ik goed doe (juiste interventies, communicatie), maar als iets dat zich in het gesprek tussen mij en die anderen ontwikkelt. Daarbij is datgene wat zich ontwikkelt vermoedelijk iets anders dan datgene waar ik het gesprek mee binnenkwam. Zolang ik bij mijzelf de intentie bespeur om iets te doen aan de wijze waarop er met vertrouwelijke informatie wordt omgegaan, kan ik blijven proberen daar in zo veel mogelijk gesprekken zo vaak mogelijk over te praten. In de hoop op significante communicatiemomenten. Als die momenten zich in steeds meer gesprekken voordoen, dan neemt de kans toe dat ze zich aaneen zullen rijgen tot meer globale patronen en dus tot organisatieverandering op een globalere schaal.

14.6 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk heb ik een beeld geschetst van organisatieverandering, beschouwd als conversationele machtsgeladen interactiedynamiek. Ik vind dat dit beeld veel beter in staat is om dagelijkse werkervaringen in organisaties begrijpelijk en inzichtelijk te maken, dan de tweede orde abstracties van het conventionele managementdiscours. De conversationele interpretatie van verandering opent bovendien geheel andere handelingsperspectieven dan de normatieve handelingsvoorschriften uit de conventionele managementliteratuur. Er wordt namelijk aandacht besteed aan tal van factoren, processen en dynamieken, die in het managementdiscours onderbelicht blijven. Juist het zich bewust worden van die aanvullende zaken opent nieuwe aangrijpingspunten voor gedrag. Ook maakt het conversationele perspectief ons gevoeliger voor datgene wat we tijdens dagelijkse gesprekken ervaren. Zo beschouwd vormt het conversationele begrippennetwerk een verzameling ‘*anticipatory understandings*’. Deze kunnen in concrete gesprekken nieuwe triggers vormen om andere thematieken aan te snijden: nieuwe *acts*, die op hun beurt kunnen leiden tot tal van grotere of kleinere verandersupplementen.

Hierbij maakt de hoge herkenbaarheid van het conversationele perspectief het tot een rijk en beloftevol perspectief, dat op tal van aspecten van het onderzoeks-

gebied 'Verandermanagement' nieuwe verdiepingen, falsificaties en reflecties mogelijk kan maken (Homan, 2016). De primaire aandacht van veranderaars verschuift van het uitwisselen van tweede orde abstracties, naar aandacht voor en het ervaren van het concrete gesprek, waar geïnteracteerd wordt in termen van eerste orde abstracties. Zo wordt het belang van het deelnemen aan dagelijkse interacties veel sterker benadrukt.

Het omarmen van het conversationele perspectief heeft echter wel een bepaalde prijs (Streatfield, 2001; Suchman, 2002). Je zult namelijk moeten accepteren dat je relatief weinig control hebt. Het met anderen praten over verandering is een onvoorspelbare dynamiek, waar je eigen machts- en identiteitspositie continu op het spel staan. Tegelijkertijd legitimeert de conversationele benadering de paradoxale *combinatie* van gebrek aan control en organisatieverandering. De benadering vermindert zo het schaamtegevoel dat gebrek aan control doorgaans oproept. Het omarmen van de conversationele benadering impliceert hierdoor een minder sterke fixatie op beheersing en sturing, en tegelijkertijd een des te grotere aandacht voor relationele machtsdynamieken in dagelijkse gesprekken.



Literatuur

- Athens, L. (2009). The roots of 'radical interactionism'. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 39(4), 387-414.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. S. (2015). *Exploring strategic change*. New York: Pearson Education Limited.
- Block, P. (2010). *Feilloos adviser*. Den Haag: Bim Media.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: organizations in action*. Cambridge: Polity Press.
- Boonstra, J. (2018). *Veranderen als samenspel*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet
- Bouwen, R. (2004). Persoonlijke mededeling.
- Burkitt, I., (1999). *Bodies of thought*, London: Sage.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2019). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer Business.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Mason: Thomson.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (eds.). (1996). *Translating organizational change* (Vol. 56). New York: Walter de Gruyter.
- Dixon, N. (2018). *Changing organizations one conversation at the time*, <https://www.nancydixonblog.com/2018/06/changing-organizations-one-conversation-at-a-time.html>, benaderd op 8 augustus 2020.
- Elias, N., & Scotson, J. L. (1994). *The Established and the Outsiders. A Sociological Enquiry into Community Problems*. London: Sage Publications ltd.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
- Gleick, J. (2011). *Chaos: Making a new science*. New York: Open Road Media.
- Groot, N. (2009). Senior executives and the emergence of local responsibilities: a complexity approach to identity development and performance improvement. *International Journal of Learning and Change*, 3(3), 264-280.
- Have, S. ten, Have, W. ten, & Janssen, B. (2009). *70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Homan, Th. H. (2007). *Teamleren: Theorie en facilitatie*. Den Haag: Academic Service.
- Homan, Th. H. (2012). *Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Homan, Th. H. (2013). *Het et-cetera-principe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Homan, Th. H. (2016). Locating complex responsive process research in the approaches of theorising about organisations. *International Journal of Business and Globalisation*, 17(4), 491-513.
- Homan, Th. H. (2019). *De veranderende gemeente*. Den Haag: A&O-fonds Gemeenten.
- Hosking, D. M. (1999). Social construction as process: some new possibilities for research and development. *Concepts and transformation*, 4(2), 117-132.

- Hosking, D. M., & Bouwen, R. (2000). Organizational learning: Relational-constructionist approaches: An overview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 129-132.
- Johannessen, S. O. (2013). *Against method: arguing the case for non-standard methodological differentiation researching complexity in organization studies*. Solo, Norway: Oslo and Akershus University, College of Applied Sciences.
- Johannessen, S. O. (2009). The complexity turn in studies of organisations and leadership: relevance and implications. *International Journal of Learning and Change*, 3(3), 214-229.
- Kauffman, S. (1995). *At home in the universe, the search for the laws of complexit*. London: Viking.
- Kotter, J. P. (2018). *Leiderschap bij verandering*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Morris, C. W. (ed.) (1934). *George Herbert Mead, Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mowles, C. (2016). *Rethinking management: Radical insights from the complexity sciences*. Farnham: Routledge.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (1982). The micro-politics of strategy formulation. *Academy of Management Review*, 7(1), 25-34.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos*. New York: Bantam Book.
- Quinn, R. E. (2017). *Diepgaande verandering*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *A Mathematical Theory of Communication*. Illinois: University of Illinois Press.
- Shaw, P. (2003). *Changing conversations in organizations: A complexity approach to change*. New York: Routledge.
- Stacey, R. (2000). The emergence of knowledge in organization. *Emergence, A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*, 2(4), 23-39.
- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and management*. London: Routledge.
- Stacey, R. D., (2001). *Complex responsive processes in organizations*, London: Routledge.
- Stacey, R. D. (2007). 'The challenge of human interdependence: consequences for thinking about the day to day practice of management in organizations'. *European Business Review*, 119(4), 292-303.
- Streatfield, P. J. (2001). *The paradox of control in organizations*. London: Psychology Press.
- Suchman, A. L. (2002). *An introduction to complex responsive processes: theory and implications for organizational change initiatives*. Hertfordshire: University of Hertfordshire.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, *Organization science*, 16(4), 409-421.