

Veranderkundige inzichten

Niet hoe het moet, maar hoe het gaat

Mario Kieft (makieft@xs4all.nl)

Veranderkundige perspectieven

Olifantenpaadjes zijn een mooi voorbeeld van hoe zaken gemanaged worden en hoe mensen vervolgens hun eigen gedrag optimaliseren, ook als dat feitelijk gezien niets oplevert qua efficiency (zie de foto). De vraag is wat je dan gaat doen... het weer dicht managen en beheersen, of sluit je aan bij hoe het gaat?



De traditionele veranderkunde gaat vooral over hoe het moet... Als je deze 8 fasen volgt, dan komt het goed, dit zijn de tien gouden regels voor de succesvolle programmamanagers, terug naar de bedoeling, do's and don'ts voor geslaagde implementaties. In theorie gaat het vaak over hoe manage je 1 ontwikkeling. In de praktijk worden wij in organisaties en netwerken juist geconfronteerd met vele veranderingen tegelijkertijd (organisatorisch, onderwijsinhoudelijk, in relatie tot de omgeving, etc.) De veranderkunde biedt geen harde waarheden (want dan hadden we allemaal perfecte organisaties), maar wat er wel zijn, zijn verschillende perspectieven van kijken. Anders kijken, laat je ook andere dingen zien. Andere zaken lichten als het ware op en dat geeft voor de eigen praktijk weer nieuwe opties voor actie.

Op zoek naar externe legitimatie

De praktijk van alledag bestaat uit een veelsoortigheid aan projecten, verandertrajecten, innovaties, crisissituaties, etc. die allemaal tegelijkertijd om aandacht, tijd menskracht en budget schreeuwen in de schoolorganisaties en partnerschappen. Er worden ook tal van tegenstrijdige wensen en verwachtingen geuit. Als je al die eisen en verwachtingen bij elkaar optelt, dan zijn ze nooit allemaal tegelijkertijd realiseerbaar. 'Leraren opleiden' is slechts 1 van de onderwerpen op de drukke ontwikkelagenda. De ene keer zal het hoog op de agenda staan en de andere keer niet of nauwelijks. Om een project goed te beleggen, wordt er in een organisatie door het management veelal een (interne, of externe) programmamanager opgezet die de ontwikkelingen mag gaan trekken. Op deze wijze houden de bestuurders hun handen vrij voor andere zaken die continu opduiken. In de dagelijkse praktijk proberen bestuurders ernaar te streven om alles voor alle belangengroepen tegelijkertijd te zijn. Op die wijze is de legitimiteit van de organisatie het best gewaarborgd. Maar recent onderzoek⁴ laat zien dat dit gewoon niet gaat. Er spelen te veel zaken en ze vragen soms om zulke tegengestelde acties dat het gewoon onmogelijk is. Hoe zit dat dan precies?

Ontkoppeling

In complexe organisaties als onderwijsorganisaties en zeker in de netwerken, zien we veelal een mate van ontkoppeling bestaan tussen de top en uitvoerende delen van de organisaties, alsmede vele relatief autonome onderwijsdomeinen in het netwerk. Deze onderdelen functioneren nogal verkokerd. In de praktijk betekent dit dat de verschillende kokers en lagen in de organisatie relatief autonoom kunnen opereren. Dit noemen we losgekoppelde systemen. Vanuit een managementbril

⁴ Homan, T., 2019, *De Veranderende Gemeente, A&O fonds*, 2019

is het slim om deze verkokering/schotten en de ontkoppeling tussen organisatielagen te doorbreken en meer integraal samen te werken en trajecten goed af te stemmen. Dat is namelijk veel efficiënter. Vanuit een ander perspectief (institutionaliseringperspectief) is het interessant te vertrekken vanuit de gedachte dat er blijkbaar een reden is om zaken op deze specifiek manier te organiseren.

Bestuurders en managers hebben als belangrijke taak ervoor te zorgen dat de organisatie er goed op staat in de externe omgeving. Hiertoe zijn ze veel bezig met het bedenken en starten van formele verandertrajecten. Deze kunnen namelijk worden ingezet om naar buiten toe te laten zien dat de organisatie dynamisch en veranderingsgezind is. De plannen worden gepresenteerd met uitgebreide roadshows, websites, PowerPoints en zijn geschreven in flitsende abstracte managementtaal waar je het niet mee oneens kunt zijn. Denk aan zaken als: omgevingsanalyse die aangeeft waarom de verandering toch zo nodig is, stippen op de horizon, kernwaarden, kernstakeholders, heldere fasering, mooie plaatjes, PDCA cycli, uitgebreide tijdsbalken en dito begrotingen. In het onderwijs komen veel van dit soort formele plannen langs:

- Modulariseren en Flexibilisering
- Flipped Classroom
- Blended learning
- Brede vorming en Bildung
- Leven Lang Ontwikkelen (LLO)
- Zelfsturende docenten teams
- Design thinking
- De hybride docent
- Werken aan wendbaar vakmanschap
- De gezonde school
- Smart Lab, edu lab, Care Lab

Als iets in is (een hype is), verbinden mensen zich er graag aan en gaan er met de kreet vandoor (dit noemen we 'kreet-surfen' als variant op 'crowd surfing'): Vandaar dat je vaak tegelijkertijd dezelfde plannen tegenkomt in de onderwijsbranche. Uitgebreid onderzoek onder onderwijsinstellingen, gemeenten, en zorginstellingen heeft ons geleerd dat veel van deze geplande veranderingen ontwikkeltrajecten die top-down worden vormgegeven een belangrijke 'blijmaakfunctie' hebben, maar niet per definitie de gestelde doelen realiseren. Wat die plannen doen is: inspecties en ministeries tevreden houden, helpen subsidiegelden binnen te halen, partners uit het

beroepenveld erbij houden, ouders en leerlingen zich gerustgesteld laten voelen. Tegelijkertijd spelen er in de organisatie en het netwerk tal van mechanismen en dynamieken die maken dat verandertrajecten intern weinig effect hebben zodat niet alle eisen en wensen uit de externe omgeving overal in de organisatie voelbaar zijn. Zo vertellen managers bijvoorbeeld naar buiten toe vol trots over de successen bij een verandertraject, terwijl ze datzelfde traject intern nauwelijks steunen, zodat het niet goed van de grond komt. Deze ontkoppeling tussen verschillende organisatielagen zorgt er vervolgens voor dat de professionals in de uitvoering autonome ruimte ervaren om datgene te doen dat ze echt belangrijk vinden. Afdelingen en sectoren in de organisatie zijn ook losjes gekoppeld, waardoor ze ieder de eigen doelgroepen bedienen en niet te veel last hebben van de centrale aansturing. Kortom, we hebben het hier over verandertrajecten niet voor interne verandering, maar voor externe educatie. Deze bühnetrajecten vervullen een belangrijke bufferende functie in relatie tot de institutionele complexiteit en pluriformiteit van de externe omgeving. Voor programmamanagers betekent dit nogal wat voor hun dagelijks functioneren. Waar richten we ons op, wat nemen we serieus, wat laten we gaan?

Veranderfonteintjes en verandertrajectcompetitie

Uit diverse onderzoeken blijkt dat er naast formele verandertrajecten in complexe organisaties tal van zogeheten 'veranderfonteintjes' actief zijn. Dit zijn mensen van hoog tot laag en van links tot rechts in de organisatie, die vooral vanuit onvrede ('dit kan toch handiger!') of frustratie ('het kan toch niet waar zijn dat...!') zelf actie ondernemen. Ze regelen netwerk, middelen, en werken aan ontwikkeling van onderop, veelal onder de radar en onzichtbaar voor het management. Soms betreffen hun veranderinitiatieven thema's die aansluiten op thematieken van formele verandertrajecten. Vaak gaat het over heel andere zaken.

Als je alle formele en informele verandertrajecten en initiatieven bij elkaar optelt, dan is er sprake van een grote verzameling veranderacties en activiteiten. En dat leidt tot de zogenaamde 'verandertrajectcompetitie', waarbij al die veranderinitiatieven – zowel de formele als de veranderfonteintjesinitiatieven – met elkaar aan het concurreren zijn om budget, tijd, aandacht, energie en lokale landingsrechten. In die concurrentiestrijd probeert

iedereen zo veel mogelijk lawaai te maken en steun te verwerven, in de hoop een zo groot mogelijke impact te realiseren. Tijd, geld en mankracht zijn echter schaarse goederen. Hierdoor kunnen al die verandertrajecten en initiatieven nooit allemaal tegelijkertijd hun beslag krijgen. Steeds zal er een bepaalde selectie tijdelijk de overhand hebben en impactvol zijn. Als de machtsverhoudingen bij de verandertrajectcompetitie veranderen, krijgen weer andere veranderinitiatieven en trajecten de vloer.

Prikkelende conclusie van dit perspectief op verandering is dat de veranderinitiatieven die uiteindelijk het meeste impact hebben, niet zozeer een resultaat zijn van trends en ontwikkelingen in de externe omgeving waar de organisatie, of het netwerk wat mee moet (de dominante aanvliegroute voor verandering). Het zijn vooral de interne machtsverhoudingen en -dynamieken bij de verandertrajectcompetitie die bepalend zijn voor ontwikkeling. Zijn formele bühnetrajecten dan vooral onnodige ballast? In tegendeel, ze hebben wel degelijk een rol bij het realiseren van een vernieuwing. Doordat er vanuit de onderwijssector, brancheverenigingen en platforms plannen en ideeën worden gepromoot, en er geld beschikbaar komt, raakt een thema 'hot' en zien bestuurders hun kans schoon weer een formeel traject te initiëren. Vervolgens bieden die trajecten weer haakjes en taal voor de veranderfonteyntjes om daar hun eigen ideeën in te verwoorden (het creëert als het ware een soort meewind). In deze complexe context doe jij als programmamanager van partnerschappen Samen Opleiden je ding en probeer je ook je plannen en ideeën erdoor te krijgen.

Wij zijn benieuwd in welke mate je deze analyse herkent in je eigen organisatie. Graag willen wij je een aantal concepten aanreiken die je kunnen helpen in het waarnemen wat er aan de hand is en mogelijk opties voor actie kunnen geven om je impact in het organisatielandschap te vergroten.

On en off stage gedrag

Gangbare praktijk. Bestuurders en projectleiders gaan de hei op en bedenken een plan, dat anderen vervolgens in de praktijk mogen brengen. Grote kans dat moeizaam van de grond komt. Want, die plannen ontstaan in een specifieke context waarin 'betekenisgevingen' door de aanwezigen worden uit-onderhandeld. Vervolgens worden de ideeën gepresenteerd als 'het rationele plan' en in de organisatie, of het netwerk, weggezet. In dit organisatielandschap geven vele betrokkenen met hun eigen perspectieven betekenis aan wat er aan de hand is. Dit betekenisgevingsproces vindt plaats tussen mensen die elkaar vertrouwen, in informele settings, zoals bij de koffieautomaat, tijdens de rookpauze en in de kantine. Dit gedrag noemen we 'off stage' gedrag. In tegenstelling tot 'on stage' gedrag, het gedrag dat medewerkers vertonen als er bazen bij zijn, of in formele meetings. De 'off stage' betekenisgevingen zijn leidend voor menselijk gedrag.

Mensen blijken in samenwerkingsprocessen nogal vaak on stage gedrag vertonen, hetgeen uiteindelijk leidt tot incongruentie tussen wat men zegt en hoe men handelt. Dit on stage gedrag wordt vooral getriggerd door de angst om geëxcludeerd te worden, door beheersingsgericht gedrag (hoe houd ik de controle), gebrek aan vertrouwen, hiërarchische verschillen, en ervaren incongruentie tussen wat andere betrokkenen zeggen en wat ze doen. In de veranderpraktijk maken wij nogal wat 'samenwerkingsprocessen' mee die je zou kunnen omschrijven als 'meestribbelen'. Je stelt je dan op als een workshoptoerist die aanschuift, meepraat, aanwezigheidspunten scoort en vervolgens de klasdeur dichttrekt en met de eigen werkzaamheden verder gaat, zonder naar de gemaakte afspraken te handelen.

Betekenisgeving als basis voor gedrag

Processen van betekenisgeving zou je kunnen zien als een soort onderhandelingsproces waarbij mensen die elkaar vertrouwen, met elkaar aan het dealen zijn over wat de realiteit is en hoe die gewaardeerd moet worden. Een mooi voorbeeld daarvan is de komst van een nieuwe directeur. Iedereen luistert tijdens de ingelaste personeelsbijeenkomst braaf naar de presentatie van de nieuwe missie en visie en de inhoudelijke keuzes die gemaakt zullen moeten worden. De aanwezigen klappen netjes (on stage gedrag) en bij het uitgaan van de zaal

richting de lunchroom gaan de off stage gesprekken direct van start. In het ene groepje wordt uit-onderhandeld dat de directeur een kans moet krijgen, andere groepjes zien het wel zitten met deze persoon, want het biedt nieuwe kansen voor de eigen carrière en bij weer andere groepen wordt de directeur afgedaan als 'top-down prakker'. Het punt is dat er in de verschillende informele netwerkjes altijd verschillende beelden bestaan over wat er aan de hand is. Zo kan dit betekenen dat de directeur al 2-0 achterstaat, voordat hij überhaupt begonnen is.

En aangezien de eigen realiteit is uit-onderhandeld onder mensen die je vertrouwt, worden die uiteenlopende realiteiten door die groepjes zelf als rationeel ervaren. Wij noemen deze eigen ervaren realiteiten binnen het eigen informele netwerk, 'betekeniswolken'. In meer dan 100 organisaties is door studenten van de Open Universiteit onderzoek gedaan naar betekenisgeving over organisatieverandering. Voorbeelden van betekeniswolken die we daarbij ophalen, zijn:

- Eindelijk wordt er hier doorgepakt...
- Ach, dit hebben we toen ook al geprobeerd...
- Ik werk hier al dertig jaar, even bukken en dan gewoon weer verder...
- Laten ze eerst de ict maar eens op orde krijgen...
- Hoezo verandering, wij werken al zo...

Vanuit die veelheid aan betekenissen binnen de organisatie/het netwerk komt dan toch opeens een richtinggevende directieve boodschap. Deze wijze van eenstemmig zenden, zal leiden tot meerstemmige respons. Er zullen altijd mensen eens en oneens zijn met dat idee vanuit, voor hen, allerlei rationele redenen. Verandermanagers hebben nogal eens de neiging om deze meerstemmige reacties te duiden als weerstand en dat te willen managen door te overtuigen of mensen te dwingen. Dit zijn on stage activiteiten die de bestaande betekenisgevingen bij mensen slechts sterker zullen vastzetten (zowel positief, als negatief). Het is daarom van belang ontvangergericht te werken (in de ander proberen in te leven) in plaats van verzendergericht te interveniëren. Kijkend vanuit dit perspectief wordt helder dat overal in elke organisatie de situatie totaal verschillend is: namelijk afhankelijk van interacties tussen mensen, met elk hun eigen achtergronden, opleidingen, trauma's, historie van de betreffende organisatie, eerdere ervaringen met veranderingen, etc. Dit maakt het dan ook zeer onwaarschijnlijk dat pilots die elders zijn gedaan, hier ook zomaar vruchtbare grond zullen vinden. Pas in dat kader op met blauwdrukken, best practises en opschaling.

- **In welke mate herken je elementen van on en off stage gedrag en betekenisgeving en betekeniswolken in je eigen organisatienetwerk?**
- **Welke betekenissen zijn in die wolken dominant?**
- **Hoe werk jij: meer verzendergericht, of meer ontvangergericht?**

In- en exclusie

Een belangrijke drijver voor menselijk gedrag is het sociologisch principe van in- en outgroup denken en doen. Mensen zijn bang om buitengesloten (geëxcludeerd) te worden en er niet bij te horen. Dit denken zie je terug tussen afdelingen (wij-zij denken), maar ook binnen teams komt het veel voor. Wij doen regelmatig een simpel experiment door een groep mensen in tweeën te delen. De ene groepsnaam is projectleider/manager en de andere medewerker. Op het moment dat de indeling is gemaakt, is het leed geschied en gaan mensen zich conform hun rol gedragen. Dit maakt een uit te voeren gemeenschappelijke taak al snel tot een hachelijke onderneming.

Een specifieke vorm van in- en exclusie, noemen we in navolging van Norbert Elias de 'gevestigden' en de 'buitenstaanders'. De gevestigden vormen een machtige en hechte groep, relatief homogeen en ze vertonen een superieur gedrag ten opzichte van de buitenstaanders. Deze buitenstaanders hebben minder macht, zijn minder hecht, niet georganiseerd en accepteren de onderliggende rol en gaan zich daar ook naar gedragen. Binnen beide groepen vindt veel 'roddel' plaats over de andere groep. Binnen organisaties kunnen dergelijke mechanismen veel kwaad aanrichten. Ook bij de ontwikkeling van de partnerschappen kan het gevaar van in- en exclusie in verschillende varianten optreden, zoals bijvoorbeeld scholen die zich buitengesloten voelen omdat ze (nog) geen deel uit maken van het partnerschap. Het is belangrijk dan te kijken naar (reactie)patronen van betrokkenen over en weer en interventies daarop af te stemmen. Daartoe geven we ter afronding een aantal interventiemogelijkheden.

Interventiemogelijkheden

Vanuit de gepresenteerde veranderkundige perspectieven ligt de crux op het niveau van de alledaagse interacties tussen mensen. Het is belangrijk te beseffen dat mensen niet zozeer op elkaar reageren, als wel op hun betekenisgeving over elkaar. De processen van betekenisgeving spelen zich af in het off stage domein en zijn niet te managen in de zin van sturen. Dat zet de bestaande betekenisgeving alleen maar meer vast.

Wat kun je doen?

- Probeer een beeld te krijgen van de bestaande informele netwerken (betekeniswolken) en de macht die ze vertegenwoordigen. Hulpvraag daarbij is, welke zijn de dominante wolken en welke zijn afwijkend?
- In welke mate ervaar je on en off stagegedrag? Hoe meer deze gedragingen uit elkaar liggen hoe zinvoller het is te kijken naar processen van in- en exclusie, beheersingsgericht gedrag van vooral managers en sterke ervaren hiërarchie.
- Daarnaast is het zinvol te proberen de kans te vergroten dat er ontwikkeling in de betekeniswolken bij organisatieleden plaatsvindt. Noodzakelijk zijn daarbij de volgende drie elementen:
 - *Ten eerste* is het belangrijk dat mensen met elkaar in interactie zijn. Dan ontstaan mogelijkheden om van elkaar te leren. Je moet verbonden zijn om te kunnen verbinden. Connectiviteit is daarmee een eerste noodzakelijke voorwaarde voor ontwikkeling.
 - *Ten tweede* is er variëteit nodig. Juist als er mensen met verschillende beelden of betekenisgevingen over wat er aan de hand is, bij elkaar komen, wordt de kans groter dat je je eigen perspectieven ter discussie stelt. En dat is de basis voor ontwikkeling en samenwerking.
 - *Ten derde* hebben de eerste twee aspecten alleen zin indien er gezorgd wordt voor een goede kwaliteit van de interacties. Het faciliteren van samenwerkingsprocessen is wat ons betreft een van de belangrijkste taken van een programmamanager. Samenwerking wordt bevorderd als deelnemers in een open dialoog kunnen blijven onderzoeken hoe anderen erin staan en elkaar leren aanspreken op hun gedrag. Blijf als programmamanager waarnemen en elkaar aanspreken op microniveau: Doen de betrokkenen wat ze zeggen? Als een bepaalde ongewenste situatie qua samenwerking blijft voortbestaan, dan is er blijkbaar weinig echte wil om er iets aan te doen. Aan dit 'dode paard' gaan trekken als individu, zal anderen in een degelijke situatie niet tot actieve medestanders maken, maar eerder passiviteit vergroten. Onderzoek naar bestaande betekeniswolken bij betrokkenen en het herkennen van eventuele kenmerken van 'bühne trajecten', kan in dat geval helpen de eigen positie beter inzichtelijk te maken en een persoonlijke strategie uit te stippelen.



- Consequent voorbeeldgedrag is bij de interacties een absolute voorwaarde. Hier speelt het zogenaamde cascade model. Het gedrag dat in de top van de organisatie wordt vertoond, verspreidt zich als een waterval overal in de organisatie. Goed voorbeeldgedrag laat zich het best definiëren als: doen wat je zegt, zeggen wat je doet en het samen doen.
- Naast de drie randvoorwaarden voor ontwikkeling, zijn er nog twee zaken van belang: Langdurige samenwerking komt tot stand door te accepteren dat de verantwoordelijkheid niet bij een formele leider ligt, maar dat er een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat voor alle betrokkenen. Een gedeeld leiderschap dat zich in de doorlopende interacties ontvouwt en aanpast. In alle organisaties zijn in hoeken en gaten wel veranderfonteyntjes (players, woelwaters informele leiders) aan de slag met experimenten en initiatieven die aansluiten bij de eigen visie (door jou gewenst gedrag bijvoorbeeld ten aanzien van de hybride leraar). Het is veranderkundig veel gemakkelijker en zinvoller om aan te sluiten bij waar je dat gedrag al ziet, en dat te steunen en groter te maken, dan te focussen op waar het moeizaam gaat (downhill change is easier than an uphill battle).

Concluderend

Wij hebben veranderkundige concepten en perspectieven beschreven, toegespitst op wat dit zou kunnen betekenen voor de rol van jou als programmamanager in het netwerk. Kort samengevat hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- Het bestaan van verkokering tussen afdelingen/ domeinen in onderwijsorganisaties, waarbij ieder onderdeel eigen belanghouders bedient met soms tegengestelde wensen en behoeften.
- Ontkoppeling tussen lagen in de onderwijsorganisatie, waardoor domeinen en lagen op deze manier eigen autonome speelruimte behouden.
- Sexy trajecten (hypes) die vooral vanuit brancheverenigingen en fora worden geïnitieerd.
- Hierop geënte verandertrajecten voor de Bühne door bestuurders binnen de organisatie ter externe legitimering.
- Bühnentrajecten die rust geven aan externe belanghouders en bestuurders (we zijn goed bezig) en ruimte geven aan professionals om op de werkvloer om die dingen te doen die ze echt belangrijk vinden en echt willen realiseren.
- Spontane veranderingen die ontstaan vanuit professionals.
- Concurrentiestrijd tussen geplande verandertrajecten en de spontane organische initiatieven uit het organisatielandschap hetgeen de uitkomst zeer onvoorspelbaar maakt.
- On en off stage gedrag in organisaties.
- Betekenisgeving als basis voor gedrag: leidend tot grote complexiteit die niet zomaar te managen is.
- In- en exclusie als drijver voor veel van ons sociaal gedrag.

Perspectieven op macht⁵

Deze bijlage bevat informatie die je helpt om te zien wat er gebeurt bij machtsprocessen die spelen tussen actoren in het netwerk. De ene vorm is meer zichtbaar dan de andere, maar alle kunnen ze grote invloed hebben op het gedrag van actoren. Kennis over deze materie helpt om dit beter waar te nemen in de eigen praktijk en daar een strategie op te ontwikkelen.

Drie gezichten van macht (Lukes)

1. Macht aan de vergadertafel

Dit gaat over macht zoals die wordt uitgevoerd in concrete gesprekken. Dit gaat over conflicten 'en public' oplossen. Het is als het ware het zichtbare gezicht van macht. Aan de beslissingen die genomen worden, kun je zien hoe de machtsverhoudingen liggen omdat de beslissing in het voordeel is van degene die de macht heeft.

Enkele kenmerken van deze vorm van macht:

- Macht is een input variabele. Het wordt door actoren ingezet in het samenwerkingsproces;
- Het betreft een asymmetrisch machtsbeeld (sommigen hebben het wel, anderen niet);
- Soeverein machtsmodel (één duidelijk, legitiem, hoogste gezag);
- 'Negatieve' visie op macht: macht maakt onmogelijk en drukt weg;
- Dit gaat concreet over onderhandelen, conflict-hantering, strategische spelletjes, mensen een hak zetten, etc.

2. Macht om conflicten van de agenda af te houden

Deze vorm van macht gaat er over hoe je conflicten buiten de deur kunt houden. Hoe zorg je ervoor dat bepaalde mensen niet worden vertegenwoordigd. Degenen die de macht hebben, hebben er belang bij dat niet iedereen deelneemt aan de vergadertafel en aan het besluitvormingsproces. Centrale vraag is hier: hoe kun je de politieke arena inperken, waarbij het lijkt alsof over het conflict is gesproken zoals bij het eerste gezicht en waarbij het lijkt alsof er geen conflict is, terwijl belangen van bepaalde groepen buiten het besluitvormingsproces worden gehouden

Enkele kenmerken van deze vorm van macht:

- Negatief beeld over de ander opbouwen: 'met zulke mensen zullen we nooit onderhandelen.'
- Spelregels en procedures instellen zoals: formuleren moeten invullen, diploma's moeten bezitten, bepaald aantal stemmen nodig hebben alvorens je iets in mag brengen;
- Non-decision making: doen alsof je besluiten neemt, maar het feitelijk niet doen, door bijvoorbeeld ergens een onderzoek naar in te stellen (ook wel garbage can besluitvorming genoemd).
- Jezelf als dominante partij onzichtbaar maken door dingen te zeggen als: "We konden niet anders, het moest van de overheid."
- Fuikconstructies creëren: eerst een akkoord op hoofdlijnen sluiten waarbij mensen participeren en vervolgens bij latere verfijning zeggen dat iets toch niet past binnen de regels en dat men niet meer terug mag komen op eenmaal gemaakte besluiten, of: 'Je hebt meegedacht aan het begin, dan kun je nu niet opeens tegen zijn.'

⁵ Gebaseerd op Homan, T., *Organisatieverandering, conflict en macht: it takes three to tango*, NMI Tijdschrift Conflictmanagement Nummer 8, 2012

3. Cultuur van de stilte

Het derde gezicht van macht gaat over die macht waarbij men de identiteit en eigen behoeftes van minder machtigen als het ware vervangen heeft door belangen van de machthebbers. Er lijken geen conflicten meer te zijn omdat mensen de eigen belangen niet meer goed (h)erkennen. Mensen kunnen soms jarenlang in een onderdrukte, onmachtige positie zitten. Dit kan ertoe leiden dat men zich op den duur ook de identiteit gaat toemeten van de onderliggende partij. De behoefte kan hierdoor verdwijnen om deel te nemen aan het politieke proces, of de besluitvorming.

Macht als uitkomst van interacties (Foucault, Homan)⁶

Deze visie op macht gaat er vanuit dat macht geen inputvariabele is (bezit van iemand), maar dat het een outputvariabele is. Het ontstaat in interacties tussen mensen. Het is overal en altijd in elke relatie in elk gesprek aanwezig. Interessant is dat dit een symmetrisch machtsmodel is: iedereen heeft potentieel macht, en macht ontstaat overal in de organisatie (pluralistische insteek). Doordat bepaalde machtsverhoudingen dominant worden, kan ook een bepaalde

betekenisstructuur dominant worden: zo doen we dat hier. Zo kijken wij daarnaar. Het onderzoeken van machtssituaties geeft ons richtlijnen over hoe je naar situaties kunt kijken.

Actoren zijn begiftigd met reflecties, emoties, angsten, ambities, socialisatie, geschiedenis, politieke spellen, spontaniteit en onvoorspelbaarheid. Mensen geven betekenis aan wat er om hen heen gebeurt. De betekenisgeving die boven komt drijven geeft aan dat de mening van die bepaalde persoon meer voorkeur heeft gekregen en dus meer macht. Met andere woorden, hoe we het over iets hebben, vertelt iets over hoe onze machtsverhouding. Macht ontstaat hier dus als resultaat van de interacties tussen mensen. Maar die machtsverhoudingen zijn tijdelijke machtsbalansen die steeds kunnen wijzigen, al naar gelang de betekenisgeving en de interacties tussen mensen wijzigen.



⁶ Foucault, M., *Archeology of Knowledge*, London: Routledge Classics 2002, Homan, T., *Organisatiedynamica*, Den Haag: Academic Service 2011

Defensieve patronen herkennen en doorbreken⁷

1. Herken defensieve patronen

Symptomen:

- Machteloosheid, boosheid, ongeduld, irritatie
- Achterdocht over motieven van de ander
- Standpunten blijven herhalen, 'ja-maren', je draait rond in een cirkel

Onderliggende wens/behoefte: touwtjes in handen houden, eenzijdige beheersing.

2. Onderzoek wat je eigen aandeel is: hoe hou jij de situatie in stand?

- Wat zijn jouw aannames? Hoe denk jij over de ander? Wat doe jij? Wat is het effect daarvan? Wat doe jij waardoor de ander zich zo gedraagt?
- Wat maakt jou zo... boos, verdrietig, machteloos... wat 'triggert' jou?
- Deel je inzicht over jouw aandeel, bijv.: "Ik realiseer me dat ik alsmaar druk op je uitoefen, en vraag me af wat voor effect dat op jou heeft?"

Hulpmiddel: linker en rechter kolom

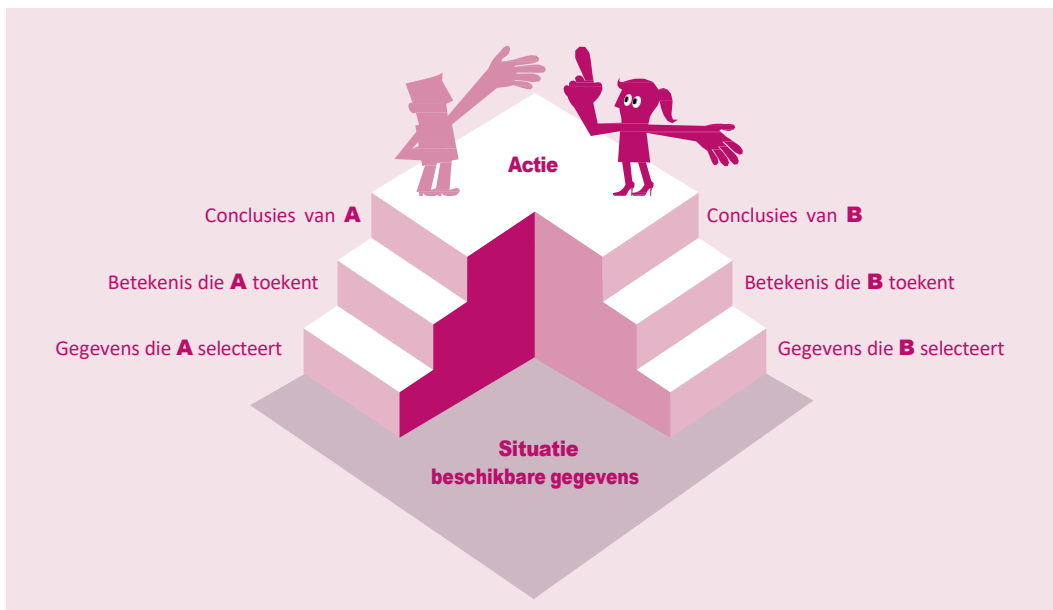
Wat ik dacht en voelde, maar niet zei	Wat ik en de ander feitelijk zeiden
<i>Voorbeeld:</i> Dit is een belachelijk voorstel, we gaan die deadline nooit halen. Ik wil niet de indruk wekken dat ik een dwarsligger ben, moet wel positief overkomen.	Ik: Ik ga het proberen. Ander: Mooi, ik reken erop dat het lukt.

⁷ Chris Argyris and Donald Schön, *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley 1996

3. Onderzoek je standpunten en conclusies: 'maak ruimte in je hoofd'

- Realiseer je dat je ongetwijfeld informatie mist, dat niemand in staat is om alle aspecten te overzien en dat je mogelijk blinde vlekken hebt.
- Onderzoek jouw manier van denken/redeneren/conclusies trekken.

Hulpmiddel: ladder van gevolgtrekkingen



4. Ga op zoek naar valide informatie: wederzijds leren

Beplemen/'advocacy':

- Geef anderen inzicht in jouw data en jouw wijze van redeneren (jouw 'ladder van gevolgtrekkingen').
- Erken en toets je aannames en conclusies.
- Moedig 'oppositie' aan en ga actief op zoek naar andere interpretaties/visies.

Onderzoeken/'inquiry':

- Stel vragen die de data en de wijze van redeneren van de ander duidelijk maken.
- Vraag voorbeelden.
- Wees nieuwsgierig.

Hulpmiddel: balans bepleiten/onderzoeken

Stellen en pleiten		Bevragen en onderzoeken
• Deel je data. • Maak je redenering open voor anderen. • Erken je vooronderstellingen en aannames. • Test je conclusies in plaats van ze als feiten te stellen. • Onderzoek alternatieve interpretaties van de data.		• Stel vragen die de redenering en de data van de ander expliciet en zichtbaar maken. • Zoek naar alternatieve perspectieven. • Blijf nieuwsgierig.