

Het organisatietheater op de Bühne; Een analyse van basisspelen in organisaties

Drs. Peter van den Boom

senior organisatieadviseur, interim-manager bij Boom Training en Consultancy, docent HR-strategie en verandermanagement aan de Universiteit van Groningen/AOG-Som

- Pim:** (Met wegwerp gebaar): "Moet je hier zien ... Heb je de info mail van de directie gezien? We moeten nu de komende tijd kennelijk ... Hoe kun je het bedenken?! Volgens mij snappen ze er steeds minder van". (Kijkt uitnodigend naar de anderen.).
- Albert:** (wat weifelend): "Maar feit is wel dat het inspeelt op ...".
- Ben:** (gedecideerd): "Dat heb je nog niet zo meegekregen omdat je nog maar net hier werkt.
- Christien:** Daar lopen we iedere keer tegen aan: waarom overleggen ze niet eens normaal met ons? Dan hadden ze het toch veel praktischer kunnen inrichten".
- Charlotte:** (Lacherig): "Dat kun je hier wel vergeten. De directie denkt voor ons".
(zet na een kort oogcontact met Wil op zangerig toon in): "En wat zegt het missiedocument ook weer ...? Interne samenwerking over afdelingsgrenzen heen als noodzaak ...". (Ze laten een kleine pauze vallen.).
- Ben:** (nu boos): "Ze bekijken het maar; ik doe in ieder geval niet mee. Laten ze eerst maar eens langs komen en behoorlijk met ons praten. Weten ze eigenlijk wel dat we hier werken?"
- Edward:** (Situatie herkendend en nuchter): "Daar zijn we het dus met zijn allen wel over eens. In de prullenbak ermee ..." (Gaat weer verder met zijn werk.).

Dagelijks observeren we dit soort toneelfragmenten. Deze fragmenten behoren tot een overkoepelend basisspel van het team. In dat basisspel bevinden zich redeneerpatronen. Deze patronen bestaan uit interpretaties, betekenissen en gedragscodes. Redeneerpatronen functioneren als een soort code voor 'zo zijn onze manieren'. Het organisatietoneel kan dramatisch zijn zoals in een tragedie, maar ook kluchtig of absurdistisch. "We acteren beter dan we zelf beseffen", zegt Goffman in *De dramaturgie van het dagelijkse leven* (2011: 84).

Bij toneel denken we aan een geschreven tekst en acteurs die spelen op de Bühne. In het organisatietheater staan rollen en teksten niet op papier. Het zijn spontane improvisaties die voortkomen uit de redeneerpatronen in het basisspel. Voor een buitenstaander lijkt het net een geheim genootschap. Je krijgt er de vinger soms zo moeilijk achter. Hoe gebruik je die toneelfragmenten als diagnose-instrument? En hoe kun je interveniëren in een dergelijk organisatietheater? Mijn toneelanalyse vindt plaats in vier delen. Afsluitend maak ik nog enkele opmerkingen in de epiloog over het organisatietheater op de Bühne.

Deel 1: Redeneerpatronen en toneelscripts

Deel 2: Het basisspel laat zich aflezen a.d.h.v. toneelfragmenten

Deel 3: Het geheime genootschap ontrafelen

Deel 4: Interviëren in het bestaande basisspel

Epiloog bij het organisatietheater op de Bühne

1. Redeneerpatronen en toneelscript

De beroemde historicus Huizinga (1997) stelt in zijn studie *De Homo Ludens* dat mensen beschikken over een sterk ontwikkeld vermogen voor het spelen van een spel. Hij doelt op wat speelt in het dagelijks leven. Mensen voelen aan welk spel er speelt en hoe daarop de eigen talenten aan te laten sluiten. Als je het spel meespeelt, ben je verbonden met de groep. Mensen doen dat meestal met overgave want je wilt als sociaal wezen ergens bij horen. Een spel sluit niet alleen de spelers in maar sluit mensen die niet meespelen uit. Albert moet dus oppassen!

Basis redeneerpatronen voeden de vele toneelfragmenten. In die patronen vallen interpretaties, betekenissen en gedrag normsamen tot één geheel. Ze bepalen de groeps-eigen manier in het omgaan met klanten, collega's en wat dan ook. Een team construeert op die wijze haar eigen werkelijkheid. Het team is herkenbaar voor de omgeving – voorspelbaar in het gedrag zelfs. Ieder weet hoe hij moet redeneren en wanneer het handelen passend is. Een teamlid is daarmee geaccepteerd in zo'n een context gebonden spel. Hij toont die zelfde rol en die verbale en non-verbale uitingen niet in andere situaties. Daar geldt weer een andere groepslogica met eigen redeneringen.

Mensen worden daarmee rolvast in hun gedrag. Het is dus voorspelbaar hoe de teamleden hier reageren op de mail van de directie. Wie niet meedoet, is een spelbreker in dit organisatietheater. Dan dreigen isolement en uitsluiting. Pim start met een proloog; niets maakt hem onzeker want hij weet dat de anderen het spel weer meespelen. Hij geeft een aanzet tot interpreteren en betekenis verlenen; "volgens mij snappen ze er steeds minder van". Subtiel doet hij een beroep op de anderen om mee te spelen. Het gaat niet om feiten. Het gaat om het verlenen van interpretatieve betekenissen door middel van een toneelfragment om het basis redeneerspel te onderhouden. Dat vindt plaats zonder formele dwang. Want het spel ontrolt zich op een cultuur eigen manier.

Het toneelscript ligt klaar voor nieuwelingen. Het team verlangt rolvastheid van de leden. Daardoor krijgt alles wat zich aandient een te verwachten onthaal in de groepslogica van het team.

2. Het basisspel laat zich aflezen a.d.h.v. toneelfragmenten

In elke organisatiecultuur bevinden zich basisspelen die de toneelfragmenten voeden. Deze basisspelen laten zich als een soort grondtoon horen in wat er speelt in het dagelijkse organisatietheater. Het team heeft zich daarin verankerd. In een kortdurend fragment waarvan we bovenstaand getuige zijn, proeven we een grondtoon van "niet gehoord; dan ook niet in verbinding". Het fragment is een uiting van een basisspel van verwaarlozing.

Door een cultuurkloof raken de subculturele lagen directie en team elkaar niet. De mail versterkt die kloof. En van de andere kant merken we dat het team ook de kloof versterkt. Maar het fragment brengt hen zelf en de organisatie niet verder in hun ontwikkeling. Er ontstaat geen kleefstof. Daarmee kan het spel een organisatie tragedie worden. Is Albert het breekijzer om het basisspel open te breken? Dat kan leiden tot een moment van reflectie en debat. Wel erg lastig als je nieuw bent en er sprake is van zulke gevestigde rollen in het organisatietheater. Ook een nieuweling moet overleven in een team. Daar doelt Ben op; "omdat je nog maar net hier werkt".

Een voorval is aanleiding om een toneelfragment op te voeren en daarmee het basisspel met haar redeneerpatronen te onderhouden. Net zoals in de klassieke Griekse drama's begint Pim een proloog. 'Pimmen' hebben meestal een krachtige positie in het informele circuit. In dergelijke prologen wordt duidelijk wat speelt; "wat ze nu weer hebben bedacht". Anderen doen mee. Het redeneerpatroon laat zich gelden. Onze Pim brengt het

actuele gebeuren in verband met wat voorafging. "Eerst moesten we zo nodig ... en nu moeten we ...". Anderen voelen aankomen dat meespelen noodzakelijk is. We gaan weer op de Bühne. Tegelijk heeft Pim eigen motieven. Hij houdt het interpreteren en betekenis verlenen onder controle. Dat is zijn regisserende rol in dit theater.

Organisatietheater vraagt dus veel energie van de spelers. En dat naast het normale werk Of is dit juist het normale werk? Het spelfragment werkt zoals bij Griekse tragedies naar een climax. Het organisatietheater met haar vele fragmenten is dus best spannend! Voor de veranderaar is dit een prachtig moment. De redeneerpatronen uit het basisspel laten zich immers gelden. Daardoor krijgt de veranderaar contact met de diepere lagen van een cultuur.

Griekse drama's bestaan uit dialogen en zangkoren. De zangkoren zingen de idealen van de betreffende samenleving. Ze gaan over kernwaarden en wat mensen nastreven. Koren leggen de verbinding tussen oorsprong, heden en toekomst. Het koor laat zich tijdens de climax in het spel horen. Christien en Charlotte specialiseren zich om een gezang in te zetten net op het moment dat het team voor de keuze staat: versterken van het basisspel of reflectie daarop? Op een herkenbare, zangerige toon laten zij horen waar het bedrijfsbeleid op focust: samenwerking over interne grenzen heen. En dat is nu net wat de directie niet doet volgens het team. De directie ontwikkelt niet iets in samenwerking. Op dat moment kunnen de teamleden dus goed contrasteren 'wat ze nu weer bedacht hebben' met het beleidsideaal van interne samenwerking. De conclusie ligt voor de hand. Ben geeft de voorzet na die kleine pauze; 'ik doe in ieder geval niet mee'.

En Edward kopt de bal erin; "we doen niet mee". Ook Ben en Edward zijn rolvast. Waar Ben nog namens zichzelf spreekt, trekt Edward de conclusie voor het hele team. "Daar zijn we het dus met zijn allen wel over eens". Goffman (2011) concludeert dat er van de spelers een zekere mate van bureaucratisering wordt verwacht, zodat men er op kan rekenen dat een volmaakte homogene voorstelling plaats vindt op elk gewenst moment. Dat is nog eens teamwork! Weten dat je collega in dramaturgisch opzicht meespeelt om de situatie helder te krijgen. Met Albert gaat het nog wel lukken. Wie weet praat iemand hem even bij achter de coulissen van het toneel over hoe het organisatietheater in elkaar steekt. Een rol vervullen in het organisatietheater is het echte werk. Zijn veranderaars dan niet teveel bezig met een schijnwereld?

Het organisatietheater is de échte wereld. Daar laten betekenissen zich gelden. Daar beelden mensen ook uit hoe zij het organisatiebestaan beleven. Veel toneelfragmenten zijn er op gericht om ook de veranderaars om de tuin te leiden.

3. Het geheime genootschap ontrafeld

Net zoals bij Griekse tragedies spreken we van een catastrofe als het basis redeneerpatroon leidt tot de ondergang van een groep. En dat kan want elk basisspel heeft de neiging zich voort te zetten. Een spel "bindt, boeit, verlost, bant en betovert" (Huizinga, 1997: 25). Je bent als teamlid een speler die een rol vervult in dat organisatietheater. Organisatieverandering vat ik op als het doorprikken van de geheime codes en het ontwikkelen van nieuwe redeneerpatronen. Je moet dus in contact zien te komen met de code van het basisspel. Die code is geheim voor de 'boze' buitenwereld. En tot die laatste behoort zeker de veranderaar. Die is vanuit het perspectief van het team een spelbreker. Hij wil namelijk het geheim ontdekken en het basisspel doorprikken (Van den Boom en Vinke, 2013).

Natuurlijk kunnen mensen afhaken en niet meer meedoen met het organisatiespel. Een afvallige kan een teamlid zijn die er genoeg van heeft om nog langer een rol te vervullen. Hij openbaart mogelijk de geheime code aan anderen. Tegelijk wordt hij dan deelgenoot van het spel van die groep. Want een organisatie is altijd een verzameling van

verschillende spelen. Deze spelen bedden ons in zodat we weten op welke ordening aan te sluiten. De afvallige ontwikkelt dus een nieuwe loyaliteit om zich te houden aan de daar geldende discipline. En zo lang hij lid is van die groep zal hij weer omzichtig te werk gaan om het geheim van de groep te koesteren. Het is dus een leerproces: leren hoe een groep mensen de werkelijkheid interpreteert en welke gedragscode geldt.

Onze eigen filters van de schone schijn

Als veranderaar lopen we het risico te focussen op de schone schijn. Nietzsche (1987) symboliseert dat in *De Geboorte van de Tragedie*. De God Apollo staat daar voor structuur, transparantie, netheid, uniformiteit en orde. Het is een organisatie werkelijkheid die weergeeft dat alles koek en ei is als je maar de structuur elementen op orde hebt. Het is een bovenstroom perspectief op het organisatiebestaan die ons om de tuin leidt.

Het is een illusie van de schone schijn; "een Apollinische illusie", volgens Nietzsche. We raken immers op die wijze niet de onderstroom, dus "de binnenste kern van de dingen" (Nietzsche, 1987: 98 en 128). Hij contrasteert de Apollinische schijnwereld met de god Dionysus die de binnenste kern, dus de onderstroom, representeert: eigen belang, overlevingsdrang, macht, hebzucht, angsten, buitensporigheden, de feestroes, het woeste uitzinnige en wat niet meer.

Een antenne voor de onderstroom

Een eerste voorwaarde voor de veranderaar is dat hij een antenne ontwikkelt voor onderstromen. In de dionysche onderstroom spelen processen "die met het blote oog nauwelijks zijn waar te nemen" (De Roode, 2012: 60). Daarom is het ontwikkelen van affiniteit met toneelfragmenten zo essentieel. Deze fragmenten bieden direct zicht op onderstromen. Toneelfragmenten behoren tot de symbolische uitingsvormen van een cultuur net zoals verhalen over helden en antihelden, objecten, illustraties, nota's, rituelen, e.d. Symbolen kun je gemakkelijk waarnemen maar ze zijn "very difficult to decipher" (Schein, 1992: 17). Garrithers duidt verhalende onderstromen aan als "the most information laden speech activity" om een sociale werkelijkheid te begrijpen (Garrithers, 1992; 74).

Putman en Feldstein (2003) geven een interessante indeling van verhalende fragmenten. Er zijn fragmenten die 'ik', 'wij' of 'zij' centraal stellen. 'Ik' fragmenten wijzen op geringe gemeenschappelijkheid in een team. Het accent ligt op alle 'ikken' afzonderlijk. Die individuen plaatsen steeds hun eigen ego in de toneelschijn. Ligt het accent op 'wij', dan geeft dat blijk van verbondenheid in het team. Dat zijn toneelfragmenten die weergeven hoe goed een team iets ontwikkelt of presteert. Krijgt 'zij' het accent dan is dat om het onderscheid 'wij' versus 'zij' te versterken. De directie is hier 'zij', de boze buitenwereld, en het team vormt een hecht front. Tot het kwade kan ook 'het' behoren. 'Het' staat voor een onpersoonlijk mechanisme dat van invloed is op het organisatietheater. We denken dan onder andere aan processen, procedures, protocollen. Het team kan veel energie steken (dus toneelfragmenten opvoeren) in het afwijzen van dit soort structurelementen. De 'wij', 'zij' en 'het' fragmenten zijn krachtige mechanismen om het '*better together*' (de titel van de studie van Putman en Feldstein, 2003) te versterken.

Cultuuranalyse vanuit een binnen staander onderzoekspositie

Bij methoden van sociaal wetenschappelijk onderzoek zien we twee onderzoeksposities. De eerste is die van de buitenstaander die met behulp van gestandaardiseerde vragenlijsten een cultuur analyseert. We spreken van buitenstaander omdat de onderzoeker niet op basis van direct contact met de mensen in het organisatietheater komt tot een cultuurtypologie. Het laten invullen van vragenlijsten volstaat. Deze vragenlijsten pretenderen universele toepasbaarheid: ongeacht nationaliteit en los van onderscheid in profitbedrijven en organisaties in de publieke sector. Via kwantificeerbare onderzoeksmethoden duidt de onderzoeker dus de organisatiecultuur volgens

voorgegeven typering (bijvoorbeeld familiecultuur, marktcultuur, e.d. naar Cameron en Quinn, 2002).

De tweede onderzoekspositie is die van de binnenstaander. De onderzoeker analyseert de cultuur dan van binnenuit. Hij wil interpretaties, betekenisverlening en gedragscodes 'verstaan' vanuit de mensen zelf. Dus geen vragenlijsten om een cultuur te duiden. Maar wel gedrag observeren, interviews afnemen en vooral toneelfragmenten analyseren. Hij leert de subjectieve betekenissen kennen die mensen geven aan wat zich aandient. En hij wil 'proeven' hoe mensen de werksituatie beleven. Het is een mix van ratio en gevoelens die zicht geeft op een cultuur. Hij moet dus voldoende affiniteit met de organisatie ontwikkelen maar ook weer niet te nabij zijn. Het gaat er niet om dat hij zijn eigen betekenis geeft aan de toneelfragmenten. Als veranderaar intervineert hij door het mogelijk te maken dat het team zelf reflecteert op de eigen toneelvoorstellingen.

Toneelfragmenten verwijzen naar de onderstroom in een organisatie. Door middel van deze fragmenten leert de onderzoeker de redeneerpatronen in het basisspel verstaan. Deze patronen kan hij laten relateren aan de veranderkundige doelen. Organisatieverandering bestaat immers uit het doorprikken van de geheime codes en het ontwikkelen van nieuwe redeneerpatronen.

4. Intervenieren in het bestaande basisspel

Een basisspel in een team bepaalt hoe de leden zaken interpreteren, welke betekenissen zij geven aan wat zich aandient en hoe daarop te reageren volgens de door hen ontwikkelde code. Veranderkundige interventies hebben als doel deze redeneerpatronen te wijzigen. Dat vindt niet plaats door dwang. Het gaat juist om de processen van reflectie en debat. Die bezinningsmomenten kunnen uitmonden in ander gedrag op basis van andere redeneerpatronen. Maar een eenmalige interventie is daartoe niet voldoende zoals we dadelijk zien.

Zojuist spraken we over de binnenstaander positie. Dat betekent dat de veranderaar vaak contact heeft met de organisatie om het theater te observeren. Hij neemt waar dat mensen met elkaar praten, klanten te woord staan en zaken afhandelen op hun manier. De veranderaar is dus een soort luistervink maar dat niet alleen. En dat is een essentieel verschil met een onderzoeker die een team of organisatie analyseert en beschrijft. Dus beleidsnota's analyseren, afspraken maken om te interviewen en teamoverleg bijwonen. De veranderaar analyseert ook maar wil vervolgens de cultuur in beweging krijgen. Daar is hij veranderaar voor.

Dat betekent dat de veranderaar geregeld zaken bespreekbaar maakt door mensen aan te spreken op wat zij laten zien. Hij geeft dus toneelfragmenten aandacht door te beschrijven wat hij waarneemt. Vervolgens stelt hij vragen aan de mensen en geeft hij ruimte voor reflectie. En die reflectiemomenten zijn juist cruciaal omdat ze erop gericht zijn dat de groep zelf tot de reflectieve vaststelling komt van of de opvattingen en gedragingen niet meer passen. Bij toneelfragmenten is hij dus eerst een neutrale toeschouwer. Daarna intervineert hij en gaat hij met het team op zoek naar basis redeneerpatronen. Doel is uiteindelijk om afspraken te maken over andere redeneerpatronen. We zetten het nog eens op een rijtje in onderstaande interventie set.

De interventie set

1. **Toeschouwer.** De veranderaar begint met het observeren van het toneelfragment. Hij analyseert wat zich in sociaal cultureel opzicht afspeelt in het organisatietheater.
2. **Verslaggever.** De veranderaar beschrijft het toneelfragment onmiddellijk na afloop. Bondig, rustig en zonder enig waardeoordeel doet hij verslag van wat hij waarneemt op de Bühne. "Wat zag ik nu zojuist ...?" Soms is het goed er een opmerking aan te koppelen. "Jullie zijn er maar druk mee ...". Geen negatieve waardeoordelen omdat het team anders mogelijk dichtklapt. En het is juist de bedoeling dat zij met de reflectie op gang komt.
3. **Spitter.** Hij nodigt de spelers uit zelf betekenis te geven aan het fragment. De houding die hier bij past is die van 'een geïnteresseerde onwetende' die door middel van Socratische vraagstellingen contact maakt met de onderstromen. Het komt dus aan op doorvragen en doorspitten. Uiteraard biedt het toneelfragment vele mogelijkheden om te spitten. Hij kan Albert vragen hoe hij het ervaart om ingewijd te worden in dát spel. Of de beide dames: "laten jullie vaker je zangkunst horen?" Of Pim: "word je nu niet moe als regisseur?" Spelers zijn het soms immers best zat altijd maar weer die zelfde rol te vervullen. Een spel laat weinig authenticiteit toe voor teamleden. Het organisatietheater verhoudt zich niet altijd goed tot de eigenheid van de individuen. Hier schuilen dus kernen voor verandering van binnen uit.
4. **Confronteerder.** De veranderaar verschuift in zijn rol van bevrager naar een meer confronterende rol om de mensen uit hun comfortzone te krijgen. Als de redeneerpatronen helder worden, kan de veranderaar deze namelijk contrasteren met beleidsambities en veranderdoelen. Op dat ogenblik faciliteert hij dat het team reflecteert op de contradictie tussen het eigen basisspel en de veranderkundige opgave die geldt. Elders (Van den Boom en Vinke, 2013) bespreken we dat remredeneringen vaak de overhand hebben in het organisatietheater. Dus rationaliseren, status quo handhaven, niet in de eigen toneelkeuken laten kijken en geen gevoelens tonen.
5. **Concretiseerder.** En dat mond uit in het maken van concrete afspraken die zich richten op het ontwikkelen van andere redeneerpatronen en gedragingen. Dat is noodzakelijk om een cultuur in beweging te houden. Tegelijk bouwt de veranderaar aan het versterken van de organisatie als reflectieve werkgemeenschap. In een reflectieve werkgemeenschap zijn ontmoetingsplaatsen essentieel omdat juist daar ruimte is voor reflecties op interpretaties, betekenis verlening en gedragscodes. Het ligt voor de hand dat een eenmalige interventie niet volstaat. Mensen neigen ertoe terug te vallen op vroegere redeneerpatronen omdat die zekerheid geven. Ik kom er straks op terug als we spreken over voorwaarden.

Rolflexibiliteit van de veranderaar

De veranderaar creëert dus n.a.v. een toneelfragment een ontmoetingsplaats (Van den Boom en Vinke in *Kleefstof van den Menselijke Maat*, 2012). Het interveniëren volgens bovenstaande interventie set is best ingewikkeld. De veranderaar vertolkt namelijk zelf verschillende rollen in het organisatietheater. En dat bij teams waarin de leden juist rolvast zijn omdat zij hechten aan hun redeneerpatroon. Eerst is de veranderaar toeschouwer en verslaggever van wat hij waarneemt. Hij is dus zelf niet een van de spelers in het betreffende toneelfragment.

Vervolgens wordt hij medespeler in drie rollen als spelbreker die het basisspel laat doorprikken. De eerste is de rol van spitter die door vragen te stellen met de diepere onderstromen contact probeert te krijgen. De confronteerder is de volgende rol. De veranderaar laat de logica van de redeneerpatronen contrasteren met beleid. Hij beoogt dat mensen inzien dat hun groepslogica niet meer past bij de organisatie ambities. Ten slotte de rol van concretiseerder die koerst op afspraken. Het effect van de interventies hangt af van de rolflexibiliteit en het competentieprofiel van de veranderaar.

Rolflexibiliteit	Interventies van de veranderaar	Noodzakelijke competenties
Toeschouwer Verslaggever Spitter Confronteerder Concretiseerder	Rationele uitspraken en emoties waarnemen Teruggeven van wat hij waarneemt Bevragen om onderstromen inzichtelijk te maken Redeneerpatroon en beleid contrasteren Afspraken laten maken: concreet, specifiek en aan tijd gebonden	Sociaal analytisch vermogen Vertrouwenwekkend Socratisch vragen stellen Vasthoudend Resultaatgericht

Tabel 1. Rolflexibiliteit en interventies van de veranderaar.

Voorwaarden: continu en consistent, competent en bewust van eigen positie

Deze interventies hebben effect als enkele voorwaarden zijn vervuld. In de eerste plaats: de veranderaar zal continu interveniëren. Bij alle toneelfragmenten, maar ook bij verhalen die mensen vertellen over helden en antihelden, bij interviews, bij werkoverleg, een waarneming op de afdeling, onmiddellijk na klantencontacten, e.d. Als tweede: hij doet dat consistent door de interventie set toe te passen. Dus op basis van waarnemingen beschrijft hij, stelt vragen, confronteert en concretiseert. Hij "voedt" het team dus met andere redeneerpatronen en benaderingen.

Competentieprofiel

De veranderaar beschikt over een competentieprofiel dat gekenmerkt wordt door twee kerncompetenties: een hoge mate van rolflexibiliteit en reflectie gerichtheid. Steeds weer weet hij teamleden door zijn interventies aan te zetten tot reflectiemomenten. Daarnaast beschikt hij over een competentieprofiel dat bestaat uit sociaal analytisch vermogen. Dit vermogen stelt hem in staat intuïtief aan te voelen wat zich voordoet op de Bühne in het theater. Hij is vertrouwenwekkend waardoor hij door zijn bevragingen niet afschrikt. Hij bereikt juist dat mensen zich openstellen door zijn Socratische manier van vragen stellen. En hij is vasthoudend omdat hij de contradictie tussen het basisspel en de veranderkundige ambities contrasteert. Als deze confrontatie niet slaagt, zal er ook geen verandering optreden. Ten slotte is hij resultaatgericht om aan te koersen op afspraken.

De positie t.o.v. het team

De positie bepaling van de veranderaar ten opzichte van het team is van belang. In extreme zijn er twee uitersten. In de eerste plaats is dat een te grote nabijheid. De veranderaar is te vriendelijk, te inlevend – te vertrouwenwekkend. Het is meer een vriendenrelatie dan een zakelijke relatie. Hij loopt de kans medespeler te worden omdat hij zich laat inbedden in het basisspel. Dan vertolkt hij op de Bühne een rol die past in hun spel.

De tweede positiekeuze is emotioneel op afstand. Daarmee bedoel ik dat hij niet betrokken is en een onverschillige houding laat zien. Zijn bevraging is eerder een ondervraging. Zijn vasthoudendheid slaat om in bothed en zijn aanzet tot het maken van afspraken is een vorm van dwang. Bij een positie op afstand stellen de spelers in het theater zich niet open. Per situatie zal de veranderaar de nodige flexibiliteit tonen in de mate van nabijheid en afstand.

Interveniëren vindt continu en consistent plaats. Hierbij geldt een situationeel te bepalen mix van nabijheid en afstand. Het doel van de interventie is dat mensen reflecteren op hun bestaande redeneerpatronen. Daarop aansluitend ontwikkelen zij een nieuw basisspel dat aansluit bij de veranderkundige ambities. De veranderaar vertoont een grote mate van rolflexibiliteit en een gevarieerd veranderkundig competentieprofiel op authentieke wijze.

Epiloog bij het organisatietheater op de Bühne

In dit artikel spreek ik geregeld over 'veranderkundige ambities die gelden'. Ik ga er daarbij kritiekloos van uit dat veranderkundige doelstellingen in een organisatie de zuivere bedoeling hebben om de organisatie te continueren in een steeds veranderende omgeving. De basis vooronderstelling is ook dat die veranderkundige doelstellingen goed zijn voor klanten en voor de mensen die er werken. Overleven is immers altijd een basisdoelstelling van een sociaal-cultureel verband; dus ook voor een organisatie. Maar soms vindt dat overleven plaats op een verkeerde wijze (zie bijvoorbeeld Daimond, 2005).

Bestuurders hebben niet altijd het goede voor met de organisatie

In de afgelopen jaren zijn we geregeld opgeschrikt door bestuurlijk wangedrag in verschillende sectoren. Daarbij is helemaal geen sprake van klantenbelangen, personele en maatschappelijke belangen of het organisatiebelang. Het gaat slechts om hebzucht, graaizucht en pronkzucht van een kleine groep bestuurders die elk contact met de realiteit kwijt is. (Ik verwijs naar de eerste drie artikelen in de literatuurlijst. Daarin heb ik een aanzet gegeven tot kritische reflectie op deze praktijken.). Ik heb ervoor gekozen om dat niet te laten spelen op de Bühne.

Wie is de veranderaar?

In deze bijdrage heb ik neutraal gesproken over de veranderaar. Maar wie is dat? Voor mij is dat niet altijd een leidinggevende. Ik associeer die exclusieve rol voor leidinggevendenden met klassieke benaderingen in veranderkunde. In een volwassen reflectieve werkgemeenschap in de 21^{ste} eeuw kunnen ook anderen interveniëren en het toneelspel doorprikken. Ik denk dan aan collega's, HR adviseurs, programmamanagers, projectmanagers en anderen. Het zijn mensen die het noodzakelijk vinden om door middel van de interventie set het reflecteren op 'zó zijn onze manieren' in gang te zetten, hen te laten debatteren over andere redeneerpatronen en uiteindelijk concrete afspraken te maken.

Reageer!

Ik wens de lezer vele plezier met het observeren van het eigen organisatietheater. En uiteraard veel succes met het spitten, confronteren en laten concretiseren bij wat er speelt op de Bühne! Graag ontvang ik reacties en vragen van de lezer. Ik zal er op reageren en wie weet: komt er een vervolg artikel over organisatietheaters.

Mijn waardering gaat uit naar mijn collega Peter de Roode. Zeer nauwgezet heeft hij een eerder concept gelezen en van deskundig commentaar voorzien. Peter, bedankt!

Literatuur

Boom, P. v. d. (2010) Heden ten Grave Geschopt, Organon, Oss. In www.menscentraal.nl.
Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012) Een schreeuw om de menselijke maat in www.menscentraal.nl
Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012) Wij eisen nu de menselijke maat terug in www.hrmscope.nl Van Gorcum: Assen.
Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012): *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Van Gorcum: Assen.

Boom, P. v. d. en R. Vinke (2013): Hefboomredeneringen om de organisatie te veranderen. In www.hrcommunity.nl. Van Gorcum: Assen.

Cameron, K. en R. Quinn (2002) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service: Schoonhoven.

Daimond, J. (2005) *Ondergang; Waarom zijn sommige beschavingen verdwenen en hoe kan de onze haar ondergang voorkomen?* Spectrum: Utrecht.

Garrithers, M. (1992): *Why Humans have Cultures; Explaining Anthropology and Social Diversity*. Oxford University Press: Oxford.

Goffman (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, Double Day & CO: New York. In de Nederlandse vertaling (2011): *De Dramaturgie van het Dagelijks Leven*. Bijleveld: Utrecht.

Huizinga, J. (2010): *Homo Ludens*. Pandora, Uitgever Contact: Amsterdam (oorspronkelijke uitgave 1938, Tjeenk Willink & Zoon: Haarlem).

Nietzsche, F. (1987): *Geburt der Tragödie aus dem Geiste der Musik*, in de vertaling: *De Geboorte van de Tragedie*, Internationaal Theater Bookshop: Amsterdam (oorspronkelijke uitgave 1872).

Roode, P. de (2012): *Leiding geven kun je zelf! Buitengewone teamprestaties realiseren met gewone mensen*. Van Duuren Management: Haarlem.

Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.

gerelateerde onderwerpen:

[Een schreeuw om de menselijke maat](#)

[Wat de mens tot mens maakt – ook in organisaties](#)

[Authenticiteit, de sleutel tot effectieve organisatieverandering](#)

[Verbeter de performance vanuit de kracht van mensen. De Management Drives methode](#)

Even voorstellen: Peter van den Boom



Drs. Peter van den Boom is senior organisatieadviseur, interim-manager bij Boom Training en Consultancy, docent HR-strategie en verandermanagement aan de Universiteit van Groningen/AOG-Som. Voor die bedrijfskundige disciplines is hij ook docent bij UMBS, Maastricht. De studie-achtergrond van Peter: marketing, personeel & arbeid, sociaal-culturele wetenschappen en filosofie. (Internationale) werkervaring in marketing, HRD en consultancy. In zijn boek *Touwtrekken om Organisatiecultuur (WEKA,*

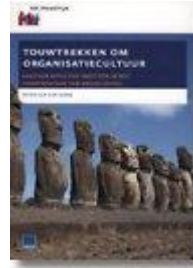
2007) zien we dat het management cultuur wil bezitten als instrument. Medewerkers hebben cultuur nodig als humaan werkbestaan. Touwtrekken dus. Kleefstof van de Menselijke maat; een Nieuw Perspectief voor het Ontwikkelen van Effectieve Organisaties, (Van Gorcum, 2012) schreef hij met Rob Vinke.

Uit het voorwoord:

"Kern van hun analyse en betoog is dat organisaties wederom moeten worden gezien en ontwikkeld vanuit de optiek van reflectieve werkgemeenschappen. Daarin staan betekenisgeving, intrinsieke motivatie, zingeving en partnerschap centraal. Gemeenschappen waarin de menselijke maat weer voorop staat, waarbij wordt uitgegaan van waarden, toekomstontwikkeling en vertrouwen in (dienend) leiderschap, dat deze ontwikkeling via een doordachte cultuuraanpak voortdurend voedt en stimuleert. De diepgaande analyse die daarbij wordt gepresenteerd, laat zien dat sprake is van een paradigmaverandering in onze kijk op organisaties. En is dat niet de essentie van leiderschap, 'met andere ogen naar de wereld kijken'?"



[Kleefstof van de Menselijke Maat](#)
[Peter van den Boom, Rob Vinke](#)



[Touwtrekken om organisatiecultuur](#)
[Peter van den Boom](#)

E: [Peter van den Boom](#)

S: www.boomtrainingandconsultancy.nl

artikelen van auteur:

[Het organisatietheater op de Bühne - Een analyse van basisspelen in organisaties](#)

[Een schreeuw om de menselijke maat](#)

[Een schreeuw om de menselijke maat - reactie en repliek](#)

[De aard van zorgprocessen bepaalt de veranderkundige weg in zorginstellingen](#)

[Heden ten graven geschopt - Organon, Oss](#)

[Wat de mens tot mens maakt – ook in organisaties](#)

[Bonusarmoede en professietrots](#)

[Ontwikkelen intelligente organisatiecultuur](#)

[De kredietcrisis vraagt om een andere HR invulling](#)

[Partnerschap om in te spelen op turbulentie](#)