



Aangaan van bedoelingengedoe met mogelijkszin

Bedoelingengedoe is een politiek spel, een machtsspel. Niet een spel van machtigen, maar van iedereen die iets vindt of wil. In een organisatie heeft iedereen een bepaalde, beperkte macht en kan iedereen beïnvloeden. Bedoelingengedoe is de beïnvloedingsdimensie van betekenisgeving. Bedoelingengedoe verloopt via het sociale beïnvloedingsnetwerk, dat op zijn beurt altijd geraakt wordt door een verandering die gericht is op organisatiegedrag. Bedoelingen zijn er altijd, maar in verandering neemt het gedoe toe. De verandering betekent immers ook altijd een verschuiving in belangen. Mensen acteren daarop.

Negeren van bedoelingengedoe is niet slim. Het stopt er niet door en het houdt een grote invloed op de verandering. Je kunt het beter aangaan. We schetsen dat in hoofdstuk 7 van Onomkeerbaar. In deze bijlage geven we je enkele handvatten en suggesties voor de verschillende elementen in het aangaan van bedoelingengedoe.

Bespreekbaar maken

Je verandering heeft een bedoeling. Je verandering raakt bedoelingen van anderen. Soms zijn die bedoelingen expliciet en bespreekbaar, vaak is het veel minder expliciet, maar wel zichtbaar in gedrag. Soms helpt bespreekbaar maken van belangen om de verandering een stap verder te brengen. Bespreekbaar maken is niet het nogmaals uitleggen van de verandering en de ander proberen te overtuigen van het belang ervan. Het gaat om luisteren, de dialoog zoeken, ruimte geven aan argumenten, en daar wat mee doen.

Denk bijvoorbeeld aan:

- (Ontbijt)sessies met teams of groepen over wat zij vinden van de verandering, wat ze kwijtraken, wat hun zorgen zijn. Onderzoek vanuit die informatie – binnen de kaders van de verandering – mogelijkheden en oplossingen.
- Bekijk weerstand eens als een botsing van bedoelingen. Als je weerstand ziet, probeer het gesprek dan eens te voeren over mogelijk in conflict rakende reële belangen en respectabele bedoelingen.
- Maak een analyse van de sociale netwerken in je organisatie en kijk wat de gevolgen van je verandering zijn voor het evenwicht in die netwerken. Ga actief op zoek naar groepen om je analyse met ze te bespreken en met hen mogelijkheden te vinden op welke manier je elkaars bedoelingen zo goed mogelijk kunt realiseren. Het kan ook juist goed zijn die analyse samen met hen te maken.



- Breng op basis van diezelfde analyse voor jezelf in kaart wiens belangen de verandering echt gaat schaden. Met hen moet je het gesprek aan over wat je ze af gaat nemen en op welke andere manier je aan hun bedoelingen tegemoet kunt komen. Als dat niet kan, wees daar dan ook duidelijk over.

Begrenzen

Onbegrensd bedoelingengedoe leidt tot slangenkuilen en olievlekken. Bedoelingengedoe is niet iets waar de goede oplossing vanzelf uitkomt als je het gewoon zijn gang laat gaan. Actief meespelen in het bedoelingengedoe betekent ook jezelf en de veranderbedoeling goed positioneren en gebruiken om bedoelingengedoe te begrenzen.

Zonder die grenzen is voor mensen het eigen referentiekader van de ervaringswereld leidend. De kans is dan groot dat bestaande bedoelingen ‘winnen’ en dat de verandering helemaal naar de bestaande situatie wordt gereduceerd.

- De kaders van je verandering zijn de begrenzing van het bedoelingengedoe. Daarbuiten is het weerstand, daarbinnen kun je onderzoeken hoe je goed omgaat met het nieuwe.
- Zoek daar waar weerstand is, hoe je mensen mee kunt nemen binnen de grenzen. Maak duidelijk dat er piketpalen geslagen zijn die de grenzen aangeven waar je niet buiten mag, maar dat er van harte ruimte is daarbinnen mee te spelen.
- Zorg dat je binnen de grenzen ook echt ruimte organiseert en openstaat voor mogelijkheden.
- Hou daarbinnen wel in de gaten dat er ook daar geen ‘free fight for all’ ontstaat. Dat doe je door elke keer onomkeerbare deelbesluiten te nemen als je verandering weer een stapje verder is. Naarmate je verder komt, worden de grenzen nauwer en het speelveld kleiner. Erbinnen mag nog gespeeld worden, erbuiten niet meer.
- Overigens is de kans niet denkbeeldig dat de door jou getrokken grenzen ook onderdeel worden van het bedoelingengedoe. Dat is dan een gedoetje dat je als eerste moet zien te beslechten.
- Ga het gesprek aan over die grenzen en het feit dat ieder die blijkbaar anders schijnt te mogen trekken.
- Als het je rol is, als je macht hebt, wees dan duidelijk over welke grens jij waar hanteert en wees er duidelijk over dat alternatieve grenzen niet mogelijk zijn.
- Als je de macht niet hebt, moet je de grens gaan ‘halen’. Ergens laat iemand de expliciete besluitvorming en handhaving daarover liggen. Waar zijn mensen die je uit het spel van landjepik kunnen halen? Spreek hen erop aan.

Waardenconflict

Bedoelingengedoe kan gaan over belangen, maar ook over voor mensen belangrijke waarden die in de verandering geraakt worden. Vaak ook loopt dit door elkaar heen. Belangen zijn onderhandelbaar, waarden niet. Waarden liggen dicht bij de identiteit van mensen en roepen veel meer emotie op als ze ter discussie komen te staan. Discussies over waarden zijn riskant, omdat escalatie en verharding op de loer liggen; principes zijn niet onderhandelbaar, oplos-



singen wel. Bij een verschil in waarden gaat het niet om het onderzoeken of mensen in waarden naar elkaar toe willen bewegen, maar om vanuit ieders waarden naar andere vormen van gezamenlijkheid te komen.

- Probeer inzichtelijk te maken dat het gaat om een verschil in waarden en dat overtuigen daarom weinig zinvol is. Probeer te komen tot een situatie van ‘agree to disagree’.
- Kijk vervolgens of je –met respect voor deze waardeverschillen- alsnog kunt komen tot mogelijkheden die voor beiden acceptabel zijn. Waak er daarbij voor dat de behoefte tot overbrugging niet leidt tot onuitvoerbare of betekenisloze compromissen.
- Lok uiteindelijk formele besluitvorming uit als tegenstellingen onoverbrugbaar blijken.
- Vaak ligt er een overbruggingsmogelijkheid in pragmatische oplossingen. Met behulp van casuïstiek is het soms mogelijk te ontdekken waar beide partijen dezelfde oplossing kiezen.
- Kies een voorbeeld waarvan je denkt dat beide partijen voor dezelfde oplossing zouden kiezen en vraag wat ze zouden doen.
- Als ze beide iets anders doen, zoek dan een deel van de casus waar ze het eens zijn. Is dat er niet, zoek dan een andere casus.
- Als ze beide hetzelfde kiezen, zoek dan verder naar een casus waarin de verschillen wat groter worden.
- Werk zo steeds verder naar binnen tot je de overeenkomst hebt, en vervolgens steeds verder naar buiten tot waar de overeenkomsten stoppen.
- Werk nu door op basis van het stuk waar beide het over eens zijn.

Orde creëren en ruimte maken

Aangaan van bedoelingengedoe heeft niets te maken met de verandering overlaten aan het vrije spel der krachten. Het lastige van stapsgewijs veranderen, is dat mensen veelal niet goed weten waar ze aan toe zijn. Toch kun je een hoop doen om die duidelijkheid wel te geven.

- Ook als je op inhoud nog geen duidelijkheid kunt geven, kun je wel informatie geven over het proces. Zorg dat periodiek informatie gegeven wordt over het veranderproces, wat daarin gebeurt, wat er gedaan is met wat er al gebeurd is en wat er staat te gebeuren.
- Zorg dat je alle groepen de informatie geeft die hen betreft. Zorg dat ze de ruimte krijgen om met die informatie de verandering lokaal te vertalen.
- Betrek mensen in de juiste rol. Mogen ze meeweten, meepraten of meebeslissen? Zorg dat dat helder is. En zorg dat helder is wie wanneer die andere rollen op zich neemt.
- Denk niet dat mensen overzicht hebben over het veranderproces. Wat voor jou duidelijk is, omdat je in de kern van de verandering zit, is voor anderen mogelijk onduidelijk. Dit geldt zeker als ze er ook nog hun eigen beelden over de achterliggende bedoelingen bij hebben. Organiseer blijvende dialoog.
- Maak in je ordening onderscheid tussen besluiten en veranderactiviteiten. Besluiten zijn onomkeerbaar en daarbinnen speelt de verandering zich af. Veranderactiviteiten hebben een minder definitief karakter; daar is nog ruimte. Zorg in je communicatie dat dat verschil duidelijk is.



Randvoorwaarden creëren

De verandering vraagt om randvoorwaarden die het veranderproces mogelijk maken. Daarbij kun je denken aan tijd, geld en menskracht, maar ook aan psychologische veiligheid, de ruimte om fouten te maken en de mogelijkheid om conflicten productief te benutten.

- Zorg dat je de randvoorwaarden goed georganiseerd hebt en er over gecommuniceerd hebt.
- Blijf ze periodiek onder de aandacht brengen als ondersteunende factoren voor de verandering, zodat ze ook echt benut worden.
- Corrigeer daar waar de randvoorwaarden niet geboden worden. De verandering wordt er onveilig door en ruimte om te experimenteren wordt erdoor beperkt.
- Als randvoorwaarden niet geboden worden, lijdt het gewone werk onder de verandering. Zoek naar oplossingen daarvoor.

Dilemma's oplossen

Dilemma's maken altijd onderdeel uit van je verandering. De kern van een dilemma is dat er niet één juiste keuze is. Er moet een knoop worden doorgehakt.

- Het helpt vaak niet om de kool en de geit te sparen of te zoeken naar de ultieme oplossing. Je moet voorkomen dat het in het bedoelingengedoe leidt tot bloedeloze compromissen.
- Als een keuze nog niet mogelijk is, zorg dan dat mensen zien dat het dilemma nog niet is opgelost, maar dat het onderdeel is van de verandering.
- Zorg ervoor dat mensen niet gestraft worden als een dilemma in de weg zit.

Richting geven

Hoezeer je ook denkt dat je veranderidee richting heeft, in het spel der bedoelingen zijn weer vele richtingen mogelijk. Bedoelingengedoe is een bruikbaar fenomeen voor de organisatie om die richting scherper te krijgen, maar alleen als je als veranderaar daar ruimte binnen grenzen voor laat.

- Richting is geen oplossing, maar ruimte voor anderen om oplossingen te vinden binnen het perspectief dat je hen schetst. Zorg dat je richtinggevende activiteiten die kwaliteit hebben.
- Je hebt zelf een bedoeling met de verandering, gebruik die als aantrekkelijk perspectief. Het biedt richting.
- Wees duidelijk over de besluiten die je genomen hebt. Die zijn onomkeerbaar en geven daarmee ook richting.
- Wees ook duidelijk waar de ruimte zit, waar nog meerdere richtingen mogelijk zijn, waar je door middel van experiment wilt uitzoeken wat de beste richting is.
- Een heldere richting bevat alternatieven. Mogelijkheidszin blijft de toetssteen.