

*Soms is de  
zoektocht naar  
draagvlak juist  
de bron van  
stagnatie of  
politisering van  
het vraagstuk*



Drs. Leike van Oss en Jaap van 't Hek MCM MRSC vormen samen Organisatievragen. Samen met dr. Marijke Spanjersberg maken ze deel uit van De Ambachtsschool die als ambitie heeft het vak van organiseren en veranderen te vernieuwen. Alle drie zijn ze aan te treffen als adviseur, opleider en (team-)coach en schrijven ze graag over hun vak.

# Taal en teken

## Een verkenning van een aantal vanzelf-zwijgendheden in ons vak

*Jaap van 't Hek, Leike van Oss en Marijke Spanjersberg*

# 45

Edgar Schein (2006) beschreef cultuur als 'taken for granted assumptions': alles wat we voor waar aannemen zonder het opnieuw te bevragen. Abram de Swaan (2022) noemde die vanzelfsprekendheden treffend *vanzelfzwijgendheden*. Taal, als uitdrukking van die cultuur, maakt vanzelfzwijgendheid zichtbaar. In ons vak bijvoorbeeld in begrippen die zo vanzelfsprekend zijn geworden dat we de betekenis ervan niet meer bevragen en waarvan een eenduidige bron vaak niet meer te achterhalen is. De kracht van de vanzelfsprekendheid heeft ook schaduwkanten: vanzelfsprekende woorden worden voor uiteenlopende situaties gebruikt en worden multi-interpretabel. Daarmee worden het eerder slordige stoplappen dan waardevolle concepten.

Taal heeft in ons vak een beperkte levenscyclus. Een woord kan opkomen en weer naar de achtergrond verdwijnen (disruptie), een container voor van alles en nog wat worden (cultuurverandering) of zo afgesleten raken dat het een karikatuur van zichzelf wordt (authentiek leiderschap). Dit artikel bestaat uit een aantal fragmenten: korte verkenningen van een aantal veel gebruikte begrippen.

Fragmenten waren voor de romantici uit de negentiende eeuw korte tekstfragmenten of gedichten, bedoeld om de discussie te openen (Wulf, 2022). In die traditie beogen we hier met enkele fragmenten uit te nodigen tot reflectie over ogenschijnlijke vanzelfsprekendheden in ons vak. We verkennen acht lemma's die zo'n grote vanzelfzwijgendheid in zich hebben. We gaan daarbij niet uit van

één definitie (immers, het punt is juist dat zo'n lemma door velen vanzelfzwingend gebruikt wordt), maar beschrijven de impliciete vanzelfsprekendheden zoals wij die in onze praktijk vaak tegenkomen.

### Complexiteit

Complexiteit is een complex woord en daarmee een woord dat zichzelf in de staart bijt. Want wat bedoelt het woord eigenlijk uit te drukken? Schrik niet, er zijn meer dan dertig betekenissen! In deze waslijst aan betekenissen zijn twee dimensies te onderscheiden: een descriptieve en een normatieve dimensie.

Descriptieve betekenissen beschrijven complexiteit bijvoorbeeld als emergentie: het geheel is meer dan de som der delen. Of als een aantal elementen en het aantal relaties tussen deze elementen. Of als de mate van onvoorspelbaarheid. Of als de tijd die iemand nodig heeft om iets te begrijpen. Zo is complex eigenlijk een ingewikkeld woord voor ingewikkeld.

In de normatieve betekenissen komt het oordeel tevoorschijn. Soms in positieve zin ('deze complexe wijn maakt van elke slok een belevenis'), maar vaker in negatieve zin. De lading die aan het woord kleeft is die van 'excuus voor eigen falen', 'het optrekken van rookgordijnen' en 'gewichtigoenerij'. In reactie hierop wordt soms gepleit voor versimpeling, maar aan simpel kleven misschien nog wel meer moeilijkheden dan aan complex. Versimpelingen kunnen heel bedrieglijk zijn.

Het gebruik van het woord complex is sterk toegenomen, in het dagelijks taalgebruik, in de wereld van politiek en bestuur en ook in de

*“Inmiddels lijkt het kind met het badwater weggegooid, want de complexiteit die voor de maakbaarheid in de plaats is gekomen voelt vooral als onmacht en verlamming*”

organisatie- en veranderkunde. Paul Scheffer (2022) verklaart dit uit de neergang van het maakbaarheidsdenken: weg van de hoogmoed die alles wel eventjes zal regelen. Inmiddels lijkt het kind met het badwater weggegooid, want de complexiteit die voor de maakbaarheid in de plaats is gekomen voelt vooral als onmacht en verlamming.

Om de schaamlap-connotaties van het woord te kunnen omzeilen pleiten we voor het woord 'begrijpelijkheid' als alternatief. In plaats van complexiteit is dan de begrijpelijkheid van het vraagstuk aan de orde. Of 'bevattelijkheid'; dit woord doet hetzelfde maar nodigt nog net iets meer uit om vervolgens de koe ook daadwerkelijk bij de horens te vatten. Handelen brengt in beweging en dat helpt vaak complexiteit te hanteren.

### Draagvlak

Nagenoeg iedereen die zich met veranderen bezighoudt gaat ervan uit dat draagvlak voor verandering belangrijk is. Een van de meest geciteerde auteurs over veranderen, John Kotter (1997), ziet draagvlak als de noodzakelijke stap vier in zijn achtstappenmodel. Het is natuurlijk een aantrekkelijke gedachte dat

medewerking verzekerd is, maar draagvlak is geen eenvoudig ding. Zo worden draagvlak creëren (steun zoeken voor jouw richting) en draagvlak zoeken (kijken waar een meerderheid voor aanwezig is en dan dat standpunt innemen) vaak met elkaar verward, terwijl het voor medewerkers echt een fundamenteel andere vorm van betrekken is.

Soms is de zoektocht naar draagvlak juist de bron van stagnatie of politisering van het vraagstuk. Het zichtbaar zoeken naar draagvlak kan gezien worden als onzekerheid of besluiteloosheid. Maar wat goed is voor het geheel is niet altijd goed voor individuen. Wat goed is op de lange termijn kan schuren op korte termijn. Dat vraagt soms juist om keuzes die op gespannen voet staan met draagvlak.

In plaats van over draagvlak te denken is het goed stil te staan bij je mandaat: je bent gelegitimeerd om de vorm van draagvlak te kiezen die wenselijk is in de gegeven situatie. Als dat vaardig en gezaghebbend gebeurt ontstaat het vertrouwen dat nodig is om ook pijnlijke fases goed door te maken. Draagvlak is dan het gevolg van je handelen in plaats van de voorwaarde ervoor. (Zie: Vertrouwen.)

### Moed (lef, durf)

Veel organisaties lopen tegen de grenzen van hun regelsysteem aan. Soms zijn het hun eigen regels, soms de uitgebreide reglementen voor ingewikkelde constructies van ketens en netwerken, soms doorgesloten wetgeving en toezichtregimes. In het woud van regels wordt het effectief uitvoeren van de taak soms onmogelijk. De organisatie is een paradox in zichzelf geworden. Een paradox die door de medewerker het meest gevoeld wordt: hou je je aan alle regels, dan kun je het werk niet

goed doen; hou je je er niet aan, dan doe je je werk niet goed.

Steeds vaker zien wij in dit soort contexten de opdracht aan medewerkers om met lef, moed, durf of ondernemerschap buiten de lijntjes te kleuren, in mogelijkheden te denken en belemmeringen te doorbreken. Degenen die impliciet of expliciet deze opdracht geven, zijn zich er vaak niet van bewust dat ze daarmee het vraagstuk niet oplossen, maar de machtscontext voor de medewerker onduidelijk maken. Van Paul Watzlawick (1974) weten we hoezeer paradoxale opdrachten kunnen verlammen; je kunt het eigenlijk nooit goed doen. Als organisaties overgeregeld zijn geraakt, moeten we de moed hebben dát aan te passen, niet individuen vragen om er voortdurend op eigen risico overheen te stappen. (Zie ook: Onveiligheid.)

### Onveiligheid

‘Ik voel mij veilig in mijn werkomgeving’: *geheel oneens – enigszins oneens – neutraal – enigszins eens – geheel eens*. Een niet te missen item in het medewerkerstevredenheids-onderzoek. Maar wat gaan we doen als de uitkomsten niet positief zijn? Eerder hebben we uitgezocht wat mensen zoal bedoelen als ze zeggen dat het ‘hier niet veilig is’ (Spanjersberg, 2019):

- een sfeer van roddel en achterklap
  - veranderingen met onzekere consequenties
  - onduidelijke sturing met dubbele signalen, zodat je er nooit zeker van bent of je het goed doet (‘wees innovatief, maar verspil geen tijd’)
  - vriendjespolitiek
  - je niet vrij voelen om kritiek te uiten.
- Onveiligheid kan dus van alles betekenen. Bovendien: veiligheid is geen dichotomie

(veilig – onveilig), maar een glijdende schaal die van relatief veilig naar zeer onveilig loopt.

Aan werken in een organisatie zitten onvermijdelijk sociale risico's. Het risico om bijvoorbeeld af te gaan tijdens een presentatie, op het maken van een fout, op een kribbige uitval van een meerdere. Elke plek waar mensen samen zijn, is ook een plek waar je je af en toe niet gezien, afgewezen, bekritiseerd of onheus bejegend kunt voelen. Wordt het niet groter dan dit, dan zitten we aan de relatief veilige kant van de schaal. Streven naar volledige veiligheid is een illusie en als het al zou lukken is een organisatie zonder spanning er een waarin niks te beleven is.

Organisaties kunnen ook structureel onveilig worden. Dan zitten we aan het andere uiteinde van de schaal en hebben we het over situaties waarin machtsmisbruik zichtbaar wordt in zelfverheffing, willekeur, onvoorspelbaarheid, uitsluiting, intimidatie en vernedering. Het zijn de sociale systemen zonder correctiemechanismen, waar geen gedragen en gesanctioneerde ondergrenzen zijn over wat echt niet oké is niet aanwezig zijn (Spanjersberg & Wildschut, 2020). Het zijn de situaties waar we de woorden 'oneerlijk' en 'onrechtvaardig' voor hebben. Voor de onvermijdelijke sociale risico's beschikken we over woorden als: 'onzeker', 'spannend' en 'onprettig'. Het is gevaarlijk om alles in dezelfde veiligheidscontainer te kieperen en rigoureuus te handelen. Liever zoeken we goed gekozen woorden voor waar we zitten op de veiligheidsschaal.

### Patronen

Met patronen worden vaak 'negatieve patronen' bedoeld: de improductieve herhalingen

vol energieverlies die uitmonden in stagnatie of escalatie. Dat patronen altijd ontstaan als mensen voor langere tijd met elkaar optrekken en dat zich dan ook constructieve patronen ontwikkelen (Tomm e.a., 2014) zit niet in het brandpunt van de aandacht. We hebben het hier dus over de populaire 'negatieve patronen'. Sinds Senge (1992) en vele anderen ons met patroonblindheid om de oren hebben geslagen wil niemand dergelijke kortzichtigheid meer op zijn geweten hebben. Zo laat je zien dat je verder kijkt dan je neus lang is, dat je systeemverstrikking (Glaudemans, 2015) grondig kunt analyseren en dat je voor patroondoorbrekende oplossingen gaat. Want 'doorbreken' en 'patronen' horen bij elkaar als hamer en aambeel. Naar patronen kijken kan aantrekkelijk zijn: je vernauwt je blik niet tot de brandhaard, maar zoomt uit: wat speelt er allemaal nog meer een rol? Je beredeneert de kwestie niet lineair en in termen van de-oorzaak-voor-het-probleem, maar circulair: je maakt zichtbaar dat oorzaak en gevolg voortdurend stuivertje wisselen en als onlosmakelijk duo eindeloos samen rondraaien. Zo zet je de enkelvoudige schuldvraag tussen haakjes en wordt het makkelijker om samen naar samenhang te kijken. Wat een inzicht!

Lukt het ook om een volgende stap te zetten? Of is de belofte van de patroonanalyse groter dan het handelingsperspectief? We hebben heel wat patroonplaatjes in schoonheid zien sterven. Inzicht is lang niet altijd de rechtstreekse weg naar een oplossing. Het doorbreken van patronen blijkt meer dan eens een te grote ambitie.

Patronen gedijen bij frictie, denk bijvoorbeeld aan legitieme belangen die elkaar in de staart bijten of begrijpelijke wensen die elkaar in de weg zitten. Hoe meer de een strijdt

*Hou je je aan alle regels, dan kun je het werk niet goed doen; hou je je er niet aan, dan doe je je werk niet goed*

voor het een, hoe meer de ander strijdt voor het ander en vice versa. En hoe meer druk deze strijd genereert, hoe vaster het patroon komt te zitten.

Als het om negatieve patronen gaat spreken we liever van voorzichtig ontregelen dan van doorbreken. Zo houden we de behoedzaamheid in het vizier waar sociale systemen in de regel goed op reageren. Wellicht is de metafoor van het karrespoor behulpzaam. Hoe vaker er over een karrespoor gereden wordt, hoe sturender het wordt. Deze metafoor brengt ons op het woord 'ont-sporen': iets in de weg leggen zodat het gebaande pad niet langer werkt. Dat dwingt het systeem om een nieuwe weg te vinden die bij succes vanzelf een nieuw patroon vormt.

### **Persoonlijk leiderschap**

Persoonlijk leiderschap: jezelf aansturen en doelen realiseren door je eigen kwaliteiten en talenten volledig te gebruiken. Wie wil dat niet? Individuele vermogens opgeteld als sleutel voor de doelrealisatie van de organisatie. Als dat lukt, heb je geen organisatie meer nodig, dan regelt het zich vanzelf. Wellicht is dat het stille verlangen achter dit begrip. Als

iedereen nou over persoonlijk leiderschap beschikt, dan ben je af van al dat lastige organiseren waar steeds zo'n gedoe over ontstaat.

Zo zou het werken als organisaties slechts de som van afzonderlijke mensen zijn. Maar organisaties zijn juist het vehikel dat ervoor zorgt dat gemiddelde mensen met elkaar een fantastisch resultaat kunnen neerzetten. Dat vraagt naast persoonlijk leiderschap ook een goed georganiseerd systeem en relationele verantwoordelijkheid van iedereen daarbinnen (Gergen, 2009). Relationele verantwoordelijkheid voor zowel de relatie tussen mensen als het gezamenlijke georganiseerde sociaal weefsel. Zonder relationele verantwoordelijkheid en gezamenlijke bedding ontstaat het risico dat persoonlijk leiderschap leidt tot doorgeschoten individualisering (Van Oss en Van 't Hek, 2020). Beter kijken we naar de samenwerking, dat haalt de focus weg van individueel geïsoleerd gedrag.

### **Transparantie**

Transparantie is een transparant woord, zo helder als het glas waar je doorheen kijkt. Het is ook een positief woord: transparantie zorgt ervoor dat we allemaal over dezelfde informatie beschikken, dat het er eerlijk aan toegaat en dat we met behulp van al die transparantie iets kunnen verbeteren of oplossen (Scholtes, 2012). Het staat tegenover schimmigheid, achterkamertjes en duistere bedoelingen. Althans, dat is de belofte van het woord. De werkelijkheid is natuurlijk weerbarstiger. Hoewel het woord een zekere schoonheid en lichtheid suggereert, wordt het toch vooral gebruikt als beheersinstrument in de bureaucratie of als strijdwoord in ondoorzichtige situaties.

Als bureaucratisch beheersinstrument klinkt transparantie redelijk. Zo voorkom je corruptie, vriendjespolitiek en misbruik. De schaduwkant is dat die redelijkheid een prijs heeft: al die behoefte om te kunnen controleren vertaalt zich in administraties, dashboards en talloze verantwoordingsformulieren die professionals van hun werk houden en arbeidsplezier vergallen. Wat redelijk lijkt kan omslaan in zijn tegendeel.

Transparantie als strijdwoord wil onthullen, ontmaskeren, aan de schandpaal nagelen of gelijk krijgen. Transparantie is niet neutraal. Als we iets niet weten, dan noemen we dat 'onbekend'. Weten we iets wel, dan is dat 'een gegeven'. Als de ander iets weet wat ik niet weet, maar wel *wil* weten, dan hebben we het over 'transparantie'. Ik weet dat ik iets niet weet, ik zie het topje, maar ik wil de hele ijsberg getoond krijgen. Maar mag de ijsbergexpert erop vertrouwen dat de onthulling in goede handen komt? Wie garandeert hem dat er geen misbruik wordt gemaakt van de verstrekte informatie? Transparantie gaat dus over wederzijdse afhankelijkheid, macht en conflict.

In een context van strijd en wantrouwen leidt (afgedwongen) transparantie eerder tot verslechtering dan tot verbetering van de onderlinge verhoudingen. Je hebt dus eerst met

elkaar te werken aan een redelijke verstandhouding, een setting van onderling respect en een bepaalde mate van vertrouwen, voordat er sprake kan zijn van transparantie.

### Verbinding

Verbinding: het lijkt een panacee voor alles geworden. Verbinding als neurotransmitter, katalysator en Haarlemmerolie voor alles wat te star, los of log is. Als het maar verbonden is, dan wordt het beter. Vaak wordt de verantwoordelijkheid voor die verbinding bij mensen gelegd. Als een soort menselijke eigenschap die inerte materie tot leven kan brengen.

Maar verbinding is iets tussen twee (of meer) delen, geen eigenschap van iemand. Voor de socioloog Hartmut Rosa (2019) is het niet de verbinding waar het om gaat, maar de kwaliteit van de verbinding. Voor hem gaat het om resonantie: dat wat ontstaat als de verbinding tussen mens en professe, tussen collega's, tussen medewerker en organisatie wederzijds is. Het gaat om een verbinding waarin je zelf-effectiviteit ervaart, ervaart dat je handelen ertoe doet maar ook ervaart dat je er zelf door verandert. Resonantie maakt dat je belangrijk bent voor je context en je context voor jou. Als je verbinding zo beschouwt, dan kent het de tweezijdigheid die nodig is om verbinding geen statisch, maar dynamisch geheel te maken. Deze vorm van verbinding vraagt wat van het individu en van de context. Organiseer zo dat er voldoende regelruimte in het werk is en werk aan een cultuur waarin leren door falen gewaardeerd wordt. Dan schep je condities voor resonante verbinding.

### Vertrouwen

Vertrouwen is een lastig woord. Zeggen dat je geen vertrouwen in iemand hebt, is een

*Elke plek waar mensen samen zijn, is ook een plek waar je je af en toe niet gezien, afgewezen, bekritiseerd of onheus bejegend kunt voelen*

*“Hoewel transparantie een zekere schoonheid en lichtheid suggereert, wordt het toch vooral gebruikt als beheersinstrument in de bureaucratie of als strijdwoord in ondoorzichtige situaties*

harde boodschap. Maar iemand op voorhand vertrouwen is ook ingewikkeld. Bovendien, er is ook nog zoiets als ergens geen vertrouwen in hebben.

Natuurlijk is vertrouwen nodig, zowel in organiseren als in een verandering. In iemand of ergens op kunnen vertrouwen geeft rust. Maar wat is vertrouwen eigenlijk en waarom is het niet zo eenvoudig om vertrouwen te geven aan iets wat je niet kent? Max Wildschut (2020) definieert vertrouwen als de bereidheid risico te nemen. Als ik het vliegtuig instap stel ik vertrouwen in de bemanning, in de wetenschap dat wat zij doen altijd mensenwerk blijft.

Die bereidheid om risico te nemen of vertrouwen te geven, dichten we toe aan mensen, maar dat maakt het eigenlijk te simpel. Er zijn drie vormen van vertrouwen en die gaan allemaal over een ander type risicoverkleining (Van 't Hek en Van Oss, 2018):

- Zelfeffectiviteit gaat over het vertrouwen in je eigen handelen: het vertrouwen dat

je handelen ertoe doet, dat het effect heeft en dat je competent bent om dat handelen succesvol uit te voeren.

- Relatoneel vertrouwen gaat over het vertrouwen dat je hebt in anderen: het vertrouwen dat jouw kwetsbaarheid door anderen niet beschadigd wordt, en het risico durven nemen je afhankelijk te maken van anderen.
- Systeemvertrouwen gaat over het vertrouwen dat je hebt in de situatie en de context: de mate waarin je ervan uit kunt gaan dat de context stabiel en voorspelbaar is en de mate van risico die je daarin durft te nemen.

Alle drie vormen van vertrouwen gaan over een ander type risico. De vertrouwenskaart trekken is een zwaar middel, laten we precies zijn welke dimensie van vertrouwen aan de orde is.

### **Wat te doen?**

Tot zover acht fragmenten over onze vaktaal: een keuze uit de losse pols. Het zijn bewust onvoltooid, rafelige uitsneden van wat een woord allemaal met zich meesjouwt en hoe je het weer een beetje in propoptie krijgt. We hadden er zo nog tien kunnen kiezen, want onze vaktaal is nogal modegevoelig. Het heeft regelmatig onderhoud nodig heeft. En daar zit, denken wij, onze opdracht als organisatieprofessionals. Wij pleiten ervoor om ons bewuster te zijn van hoe woorden in onze vaktaal containers worden die in specifieke situaties hun werk niet meer doen.

Dat bewustzijn begint bij het herkennen van die containerwoorden. Ons artikel is daar een eerste poging toe, maar ga er vooral in je eigen werk en je eigen materiaal actief naar op zoek.



Stel jezelf vervolgens reflectieve vragen:

- Hoe wordt het woord in deze specifieke context bedoeld?
- Wat doet het woord, als het precies wordt gebruikt, mensen doen?
- Kun je het woord beschrijven op een manier die dat handelen zichtbaar maakt? Kun je synoniemen vinden die daar uitdrukking aan geven?
- Wat is het nadeel van het voordeel van het gebruik van het woord?
- Kun je met de mensen met wie je werkt, het woord ook echt betekenisvol maken? Dat doe je in verhalen, in ervaringen en door in interactie met elkaar steeds scherp te blijven op dat het woord ook helpt bij het handelen in organisaties.

En neem daarna de tijd om de essentie van het woord die je tot uitdrukking te laten komen in het handelen dat daarbij hoort.

## Literatuur

- Gergen, K.J. (2009). *Relational being. Beyond self and community*. Oxford: Oxford University Press.
- Glaudemans, M. (2015). *Is er ruimte in de gevestigde orde? Essay over het individuele in organisatie, management en bestuur*. Utrecht: IJzer.
- Hek, J. van 't en L. van Oss (2018). Onmacht, een verkenning. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 7 (3) 24-32.
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Amsterdam: Boom.
- Oss, L. van en J. van 't Hek (2020) *Onmacht in samenleving en organisatie*. Amsterdam: Boom.
- Scheffer, P. (2022, 17-18 september). De verrommeling van het land is een keuze. In: *NRC, Opinie & Debat*, 04-05.
- Rosa, H. (2019). *A sociology of our relationship to the world*. Cambridge: Polity Press.
- Schein, E.H. (2006). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Scholtes, E. (2012). *Transparantie, icoon van een dolende overheid*. Den Haag: Boom Lemma.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum management.
- Spanjersberg, M. (2019). Hoezo is het hier onveilig? *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8 (2), 38 - 41.
- Spanjersberg, M. en Wildschut, M. (2020). Kunnen wij over onveiligheid spreken? *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 9 (jubileumnummer), 26 - 31.
- Swaan, A. de (2022). *De mensenmaatschappij*. Amsterdam: Prometheus.
- Tomm, K., St. George, S., Wulff, D. & Strong, T. (2014). *Patterns in interpersonal interactions. Inviting relational understandings for therapeutic change*. New York, London: Routledge.
- Watzlawick, P. (1974). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten/Diegem: Bohn, Stafleu, Van Lochem.
- Wildschut, M. (2020, 20 november). *De weg naar vertrouwen*. Publicatie op LinkedIn.
- Wulf, A. (2022). *Rebelse genieën. De eerste romantici en de uitvinding van het ik*. Amsterdam: Atlas contact.