

# De kloof tussen ‘praten over doen’ en ‘doen’

Verklaringen en handelingsmogelijkheden vanuit veranderkundig, systeemtheoretisch en conversatietheoretisch perspectief

**Renate Werkman**

De vraag hoe verandering in organisaties te realiseren, blijft een lastige opgave. Goede plannen laten zich kennelijk moeilijk omzetten naar praktijk. In dit artikel kijkt de auteur vanuit drie theoretische brillen – het veranderkundige, systeemtheoretische en conversatietheoretische perspectief – naar deze kloof tussen praten over doen en écht doen. Zij beschrijft waarom het zo moeilijk is deze kloof te overbruggen en welke handelingsmogelijkheden veranderaars hebben om het verschil te maken. Ten slotte gaat zij in op twee diepere vragen bij praten over doen, waar de drie perspectieven onvoldoende antwoord op lijken te hebben.

*Samenvatting*

## Inleiding

Ze zijn er legio, voorbeelden van gedreven professionals met mooie plannen en zinvolle doelen, die desondanks maar moeilijk tot het échte doen komen. Zo worstelt de Nationale Politie met de wens van gedecentraliseerd en contextgedreven werken en een praktijk van centrale sturing (Ten Berg, Knol & Werkman, 2012). Draagt een afdelingshoofd inclusie en het waarderen van verschil als kernwaarden uit, maar weet dit niet in de eigen werkpraktijk te realiseren. Heeft een zelfstandig behandelcentrum veiligheid en kwaliteit van zorg hoog in het vaandel, maar grijpt naar regelgeving als het preoperatief formulier niet altijd even goed wordt doorgenomen. Een ander voorbeeld is de organisatie in de transportsector, waar een stapeling van onderzoeken en interactieve sessies met vergelijkbare resultaten na jaren nog steeds niet leidt tot implementatie van oplossingen voor een veiligheidsvraagstuk.

Ook in de literatuur is de kloof tussen ‘praten over doen’ en ‘doen’ een regelmatig terugkerend thema. Johnson verwijst in haar artikel (2004) naar onderzoek van Ernst

& Young, dat aantoonde dat 66 procent van de strategische plannen nooit wordt uitgevoerd. Talloze auteurs verwonderden zich erover dat zoveel zinvolle veranderideeën en strategieën nooit geïmplementeerd worden (Galpin, 1998; Pfeffer & Sutton, 1999; Beer & Eisenstat, 2000; Brannen, 2005; Welbourne, 2005; Hrebiniak, 2005; Köseöglu, Barca & Karayormuk, 2009; Grundy, 2012; Radomska, 2014). Hoe kunnen we de kloof tussen praten over doen en doen begrijpen? En hoe komen we tot het echte doen?

## Theoretische perspectieven en probleemframes

De kloof tussen praten over doen en doen kan vanuit verschillende theoretische perspectieven op verschillende manieren worden gedeut. Elke duiding brengt een andere probleemdefinitie mee en andere oplossingsrichtingen; daardoor lijkt het zelfs om verschillende problemen te gaan. Ik bespreek hier drie duidingen of 'frames' uit de populaire theorie van dit moment: het veranderkundige, het systeemtheoretische en het conversatietheoretische perspectief.

Ik heb ervoor gekozen om de dominante verandertheorieën die veranderaanpakken dualiseren, buiten beschouwing te laten. Voorbeelden van zulke theorieën zijn geplande en emergente verandering (o.a. Burnes, 1996), episodische en continue verandering (o.a. Weick & Quinn, 1999), ontwerpen en ontwikkelen (Boonstra, Steensma & Demenint, 2003), Theory E en O (Beer & Nohria, 2000) en radicale en incrementele verandering (o.a. Watzlawick, Weakland & Fish, 1974; Bateson, 1972). Behalve dat er al heel veel over deze theorieën is geschreven, merk ik dat het denken in dualiteiten vrij gemakkelijk verleidt tot denken in tegenstellingen.

Mijn uitgangspunt in dit artikel is dat de werkelijkheid van praten over doen uit meerdere aspecten bestaat. Ik wil van een aantal perspectieven op die werkelijkheid verkennen hoe ze kunnen helpen om praten over doen te begrijpen en welke handelmogelijkheden ze geven om tot doen te komen. Uitgangspunt voor mijn theoriekeuze is de verschillende en aanvullende kleuring van de drie perspectieven.

## Veranderkundig perspectief

### *Kloof tussen praten over doen en doen als uitvoeringsprobleem*

In veranderkundige en strategische literatuur wordt de kloof tussen praten over doen en doen gezien als het gevolg van de uitvoering van plannen die niet goed uit de verf komt. Betrokkenen zijn vanuit dit perspectief blijven steken in de fase van ideevorming en hebben onvoldoende doordacht wat er nodig is om ideeën in de praktijk te brengen.

Leiders worden in dit perspectief gezien als aanjagers van verandering en (dus) als verantwoordelijk voor een moeizaam verloop. Doordat zij ideeën voor verandering in isolatie van de rest van de organisatie en de praktijk van alledag hebben ontwikkeld, zijn

de plannen die resulteren te weinig concreet, te vaag of zelfs inconsistent met het werk in het primaire proces, of ze zijn te groots van aard en opzet.

Er zouden bovendien veelal niet de nodige activiteiten worden ondernomen om plannen toch door te vertalen in concrete activiteiten, producten of diensten (Pfeffer & Sutton, 1999; Johnson, 2004; Hrebreniak, 2005; Grundy, 2012; Radomska, 2014). Daardoor vinden ideeën en plannen geen vruchtbare landingsbodem, of schuren ze met de dagelijkse werkwijze en gang van zaken in de organisatie.

Bovendien worden volgens dit perspectief de nodige randvoorwaarden in de organisatie niet gecreëerd, bijvoorbeeld in termen van geld en middelen, maar ook in de organisatiecultuur. Managers zouden verzuimen om gewoonten of een cultuur die op gespannen voet staan met nieuwe ideeën of een nieuwe strategie te adresseren (Brannen, 2005; Welbourne, 2005; Köseöglu e.a., 2009).

Beer en Eisenstat (2000) stellen dat managers gewoonweg over onvoldoende managementvaardigheden beschikken, om effectief op de realisatie te sturen. Zij zouden zich bedienen van een managementstijl die sterk top-down is of juist te veel *laisser-faire* en dat komt het realiseren van plannen niet ten goede. Lijnmanagementvaardigheden zouden vaak gebrekkig zijn en managementteams weinig effectief. Dit resulteert in een onduidelijke strategie en onduidelijke prioriteiten, slechte verticale communicatie en een slechte coördinatie over functies heen.

Ook Johnson (2004) noemt een 'tell and sell'-managementstijl in plaats van een faciliterende managementstijl, evenals het niet bijhouden van de voortgang door het management, als belangrijke bottlenecks voor realisatie. Galpin (1998) voegt hieraan toe dat leiders geen strategie weten te formuleren die medewerkers motiveert en hen wijst hoe zij naar de strategie kunnen handelen.

Köseöglu e.a. (2009), ten slotte, noemen een gebrek aan adequate communicatie, effectieve coördinatie en gebrekkige informatiesystemen als oorzaak. Bovendien constateren zij allerlei obstakels in het planningsproces zelf, zoals een gebrek aan consensus onder besluitvormers, belangrijke obstakels die niet worden onderkend en aangepakt, belangrijke rollen die niet worden benoemd en verdeeld, allerlei regels en beleid die de implementatie hinderen en benodigde vaardigheden die niet worden getraind.

### *Reflectie en handelingsmogelijkheden vanuit een veranderkundig perspectief*

De uitdaging voor veranderaars is, vanuit dit perspectief bezien, dus vooral te helpen om ideeontwikkeling en werkpraktijk in lijn te brengen, te zorgen dat ideeën in vruchtbare bodem terechtkomen en te faciliteren bij de ontwikkeling, realisatie en naleving ervan. Ook het begeleiden of coachen van leidinggevenden bij de ontwikkeling van hun faciliterende rol in veranderingsprocessen, en bijdragen aan een verandering van de organisatiecultuur in lijn met de gewenste veranderingen, zijn vanuit dit perspectief zinvolle acties.

Maar er liggen ook enkele zeer expliciete assumpties ten grondslag aan dit perspectief, die om een kritische beschouwing vragen. Bijvoorbeeld de assumptie dat succes bij

veranderen maakbaar, planbaar en stuurbaar is, mits leiders maar de juiste activiteiten ondernemen in de uitvoering, en de voortgang wordt gecoördineerd. De leider als degene die verandering 'stuurt' wordt vrij eenzijdig verantwoordelijk gehouden voor succes of falen. Als die leider zijn werk maar goed genoeg doet, wordt de kloof tussen praat en daad wel ondervangen.

In de praktijk spelen er echter waarschijnlijk meer factoren een rol, die invloed hebben op de uitkomst van veranderen. Bovendien kan de assumptie van de leider als verantwoordelijke en drijvende kracht (en van de medewerkers die 'mee moeten') bij veranderen ook juist contraproductieve dynamieken oproepen, omdat die de betrokkenen in een bepaalde rol en verhouding vastzet. In zulke gevallen zouden veranderaars moeten overwegen hun handelingsmogelijkheden te verbreden.

## Systemtheoretisch perspectief

*Kloof tussen praten over doen en doen als inconsistentie in het handelen*  
Het systeemdenken geeft handvatten om met deze complexiteit en roldynamiek om te gaan. Vanuit een systemtheoretisch perspectief, zoals bijvoorbeeld Senge dat hanteert, wordt een organisatie gezien als een sociaal systeem ofwel een samenstel van relaties en interacties tussen groepen of individuen. Veranderen is in dit perspectief als tuinieren; ideeën zijn als zaadjes die een vruchtbare bodem en water nodig hebben om te kunnen ontkiemen. Ze zijn onderhevig aan allerlei beperkende en versterkende processen.

Net als in het vorige perspectief voorzien goede leiders in de condities waardoor een idee tot bloei kan komen. Maar als in die condities is voorzien en er met het idee kan worden geëxperimenteerd, verspreiden goede ideeën zichzelf vervolgens wel. Mensen zien wat anderen doen, raken enthousiast en delen hun enthousiasme in steeds breder wordende 'communities of practice'.

Verandering realiseren heeft hier dus niet de betekenis van managen en wordt niet opgehangen aan formele hiërarchische posities, maar is het handelen zelf ofwel veranderen als doen en creëren. Het gaat om het inspireren en tot leven brengen van een onderneming, het vermogen van een community van mensen om nieuwe werkelijkheden te creëren.

Vanuit systemtheoretisch perspectief heeft de kloof tussen praten over doen en doen vooral te maken met de moeite die wij mensen hebben om routinematig te handelen naar de waarden die we beweren aan te hangen (Argyris, 2004). Praten over doen is in dit perspectief met andere woorden: een inconsistentie in het handelen, retoriek die niet klopt met de realiteit.

Systeemdenker Chris Argyris noemt deze tegenstrijdigheid in het handelen het 'verschil tussen de praat- en daadtheorie' (1990). Die komt bijvoorbeeld tot uiting in situaties waarin veranderingen niet zomaar meteen worden omarmd, waarna het management besluit om ze 'door te drukken' (Senge, 1999). Dit kan mede aanleiding zijn tot het ontstaan van belemmerende interactiepatronen die veranderen en leren ondermijnen

(Senge, 1990). Groepen en individuen vervallen dan steeds in dezelfde verhoudingen tot elkaar en voeren steeds dezelfde gesprekken. Systeemdenken helpt om zulke patronen te herkennen en de onderlinge verbanden te doorzien, en geeft handvatten voor een bijstelling van het handelen (Schaveling & Bryan 2006).

In mijn onderzoeks- en advieswerk in verschillende (met name publieke) organisaties ben ik verschillende patronen bij praten over doen tegengekomen. Vaak speelt het bekende en veelvoorkomende basispatroon van ‘daadkracht’ en het daarmee samenhangende ‘draagvlakpatroon’. In het daadkrachtpatroon roept daadkracht (ofwel ‘duwen’, actief zijn) van veranderaars de automatische tegenreactie van passiviteit of juist weerstand op (‘terugduwen’).

Dat gaat bijvoorbeeld zo: een daadkrachtige veranderaar wil graag meters maken en handelt relatief geïsoleerd van de rest van de organisatie. Er wordt verzuimd om de verbinding te maken met de mensen die de gevolgen van de veranderingen in hun werk gaan merken of er iets mee

moeten. Zij voelen zich daardoor gepasseerd en hebben geen commitment met de plannen, wat door de veranderaars wordt geïnterpreteerd als weerstand en als bevestiging

van de assumptie dat ‘medewerkers betrekken geen zin heeft, omdat ze toch altijd tegen zijn’. Terugkomen op haar plannen ziet het verandermanagement als terugkrabbelen – dus als zwakheid – en dat is ongewenst. Uiteindelijk wordt geconcludeerd dat we ‘dan dus maar beter kunnen doorzetten’ (Werkman, 2006: 334; zie ook Moeskops, 2004), met als uitkomst meer weerstand en stagnatie.

Bij het draagvlakpatroon ligt de focus vooral op de positieve krachten en geluiden en wordt er weinig of geen aandacht besteed aan de negatieve krachten, die uiteindelijk zo sterk blijken dat het initiatief niet van de grond komt (Moeskops, 2004).

Ook het bekende BOHICA-patroon (‘Bend Over, Here It Comes Again’; Connell & Waring, 2002) ben ik wel tegengekomen bij praten over doen. Bij dit patroon veren mensen vooral mee, maar veranderen niet wezenlijk. Net als bij het daadkrachtpatroon is er onderscheid tussen een of enkele veranderaars met een initiatief en een groep anderen, waarbij de veranderaars vinden dat zij in het initiatief mee zouden ‘moeten’ gaan. De veranderaars doen hun best om de groep erbij te krijgen, bijvoorbeeld door interactieve bijeenkomsten te organiseren, maar die mensen zitten daar niet op te wachten. Ze willen wel graag in de gaten houden wat er allemaal gebeurt, en dus veren ze vooral mee. Ze zeggen het initiatief te ondersteunen, komen opdagen bij bijeenkomsten en laten bij inhoudelijke gesprekken ook wel van zich horen, maar nemen geen initiatief en dragen niet wezenlijk bij. Het eigenaarschap blijft daardoor bij de veranderaars, en het initiatief sterft bij gebrek aan actief handelen uiteindelijk uit.

## Hoe kunnen we de kloof tussen ‘praten over doen’ en ‘doen’ begrijpen? En hoe komen we tot het echte doen?

Zulke veelvoorkomende en veelbeschreven patronen sturen de blik, maar ongetwijfeld zorgen allerlei andere patronen er mede voor dat veranderen beperkt blijft tot praten over doen. Drie van zulke andere patronen zijn me opgevallen: de parade van boegbeelden, het olifanten parkeren in formaliteiten en het vastlopen in systeemcomplexiteit.

### *Parade van boegbeelden*

De parade van boegbeelden ben ik als patroon wel tegengekomen in de projectenwereld. Een projectleider wordt aangesteld om een bepaald complex probleem op te lossen. Deze gaat daarmee voortvarend aan de slag, maar loopt op een gegeven moment aan tegen de complexiteit en gelaagdheid van het probleem. Dat levert vertraging op.

Het management volgt de langzame vorderingen met argusogen. Na een tijdje raakt hun geduld op en wordt er een nieuwe projectleider aangesteld. Deze wil een eigen stempel op het project drukken en begint opnieuw. Maar op enig moment loopt ook deze nieuwe projectleider aan tegen de complexiteit van het vraagstuk, waarna er weer een nieuwe projectleider wordt aangesteld, enzovoort.

Het probleem hier is dat het management zich onvoldoende realiseert dat het niet gaat om een simpel en eendimensionaal probleem, maar om een complex, meervoudig probleem en dat het onderzoeken van zulke vraagstukken tijd vergt. Evenmin realiseert het management zich dat deze problemen (dus) vragen om meervoudige oplossingen en dat het tijd kost om het effect daarvan aan te tonen. Projectleiders proberen bovendien vaak ruimte te creëren voor hun project, door het af te schermen van het management, maar daardoor is er nog minder begrip voor vertraging.

Dit patroon komt regelmatig voor in organisaties met een sterk politiek klimaat, waarin het gelegitimeerd is (en loont) om de positie van collega-projectleiders na te jagen.

### *Olifanten parkeren in formaliteiten*

Het patroon van het olifanten parkeren in formaliteiten speelt bij organisaties waar hoogopgeleide gespecialiseerde professionals van verschillende afdelingen met elkaar moeten samenwerken en waar veiligheid en kwaliteit belangrijk zijn. Het sterk specialistische karakter van de kennis van de professionals die hier werken, maakt het voor buitenstaanders moeilijk om iets van hun werk te vinden. Daardoor is de ongeschreven regel ontstaan dat 'je je niet bemoeit met het werk van een ander specialisme'.

De professionals zijn bovendien gewend aan een hoge mate van autonomie. Maar op het snijvlak van de verschillende disciplines gaat er toch regelmatig iets mis, waardoor de kwaliteit of veiligheid in het geding komt. Er spelen dan (onderhuids) allerlei vragen over de oorzaak en de schuldvraag, en een grote groep betrokkenen vindt eigenlijk 'dat dit zo toch niet kan en het anders moet'. De ongeschreven regel dat je je niet bemoeit met het werk van de andere discipline is echter zo sterk, dat betrokkenen niet met elkaar in gesprek gaan om het probleem goed te onderzoeken. Inmenging van boven- of buitenaf wordt al snel als 'pottenkijken' ervaren en daardoor krijgt ook het management moeilijk voet aan de grond.

Het probleem komt vaak pas ter sprake als het in de media komt of doordat toezichhouders zich ermee gaan bemoeien. Maar zelfs dan kiezen betrokkenen er meestal voor om alleen in abstractheden en beleidstermen over het probleem te praten, zodat niemand in zijn trots wordt gekrenkt. De olifant blijft in de kamer en wordt uiteindelijk ‘geparkeerd’ in nieuwe regelgeving of een abstracte beleidsmaatregel. Het werkelijke probleem blijft echter onopgelost en het is de vraag of op deze manier wel aan de normen ten aanzien van veiligheid of kwaliteit kan worden voldaan.

### *Vastlopen in systeemcomplexiteit*

Als een initiatief of project vastloopt in systeemcomplexiteit, zijn zoveel regels en procedures gecreëerd dat het voorbaat gedoemd is te mislukken. Zulke regels zijn ontstaan door incidenten of fouten in het verleden, die men koste wat kost in de toekomst wil voorkomen. Meer en nieuwe regels moeten dat afdwingen, maar de regels verminderen de wendbaarheid, werken vaak kostenverhogend en komen bovendien vaak bovenop andere beperkende regels (zoals boekhoudkundige jaargrenzen of afspraken over de werkuitvoering). Door de regeldichtheid die dan ontstaat, wordt het systeem zó goed in het genereren van tegenwerpingen, dat elke voorgestelde oplossing nieuwe problemen oproept.

Ontmoedigd door het telkens vastlopen, raken ooit gemotiveerde betrokkenen gedesillusioniseerd en laten het wel uit hun hoofd om nog eens iets te proberen (‘Dat wordt toch niks’). Alleen degenen die het lef hebben om de regels met voeten te treden of die creatief genoeg zijn om mazen in het systeem te vinden, krijgen nog iets voor elkaar. Maar het systeem functioneert zodanig, dat zulke praktijken hard afgestraft worden of de paden door het ‘regelwoud’ heen al snel worden gedicht met nieuwe regelgeving.

### *Reflectie en handelingsmogelijkheden vanuit systeemtheoretisch perspectief*

De systeemtheorie biedt veranderaars bruikbare handelingsmogelijkheden om patronen bij praten over doen te voorkomen of daarin te interveniëren. Patronen kunnen volgens dit perspectief worden voorkomen, door een omgeving te creëren waarin mensen worden gefaciliteerd om zelf veranderinitiatieven te ontplooien. Zo’n omgeving wordt volgens het systeemtheoretisch perspectief gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, openheid en werkelijk naar elkaar luisteren. Als randvoorwaarde geldt echter bovendien dat betrokkenen worden gedreven door authentieke waarden en doelen, en dat ze handelen in lijn met deze waarden en doelen: ‘walk the talk’ (Senge, 1999).

Veranderaars kunnen zo’n ruimte waarin authentieke waarden en doelen daadwerkelijk tot uiting komen helpen creëren en beschermen tegen versturende invloeden. Maar de systeemtheorie geeft ook concrete handvatten als vertrouwen en openheid worden belemmerd en het echte doen in gevaar komt. De veranderaar kan dan belemmerende patronen helpen onderzoeken, daaruit handvatten voor interventie helpen definiëren en de weg naar het doen weer vrijmaken. Patronen kunnen inzichtelijk worden gemaakt, door met behulp van gesprekken en observaties te onderzoeken hoe mensen

in de organisatie praten over, betekenis geven aan en handelen in een situatie, en de systeemdynamiek daarvan in een causaal diagram weer te geven.

Weick beschrijft dit proces als volgt: '[The goal is to discover] structural regularities in these maps. Specific aims include the study of relationships between these structural regularities and a person's values, means, goals, emotions, influence, power, expertise, inconsistencies, sense of self, and formation of double interacts leading to the creation of organizations' (Weick, 2001, p. 317).

Een goede patroonanalyse geeft de veranderaar zicht op aangrijpingspunten voor verandering en patroon doorbrekend handelen. Die aangrijpingspunten zijn de factoren die ervoor zorgen dat bepaald gedrag of bepaalde verhoudingen ontstaan en in stand gehouden worden. Bij de parade van boegbeelden is de uitdaging voor de veranderaar bijvoorbeeld om het management te helpen zien hoe hun veronderstellingen over de aard van het probleem en de wens van snel resultaat juist averechts werken, en bovendien wellicht een ongewenste en sterk politiek getinte organisatiecultuur veroorzaken. Ook kan de veranderaar faciliteren bij het herdefiniëren van de samenwerking.

Maar patronen komen vrijwel nooit alleen en ook de in het voorgaande beschreven patronen kunnen in een enkele organisatie spelen en elkaar versterken. Het kan dan een hele uitdaging zijn om het geheel te ontwarren, en effectief te interveniëren. Een meervoudig en integraal perspectief kan helpen om die verschillende lagen en hun onderlinge samenhang te ontdekken en handelingsmogelijkheden te identificeren.

Patronen kunnen ook worden teruggekoppeld, mits ze hanteerbaar zijn en worden onderschreven door de betrokkenen. Meer interactieve manieren om patronen samen met betrokkenen te achterhalen (zoals 'group model building'; Vennix, 1999) kunnen dit probleem van het onderschrijven van patronen helpen ondervangen, omdat ze het eigenaarschap van de diagnose van de veranderaar naar de groep verleggen.

## Conversatietheoretisch perspectief

### *Kloof tussen praten over doen en doen als gevolg van beheersdrang*

Een populaire aanpak onder veranderaars en organisatieadviseurs om van praten over doen naar doen te komen, is het organiseren van interactieve sessies. Zulke sessies zijn dan bedoeld om een vruchtbare bodem voor verandering te creëren of om patronen collectief te veranderen. Ook bij opdrachtgevers vallen interactieve sessies stevast goed, want dan laat je zien dat je ook daadwerkelijk 'iets doet' en actie onderneemt. Dat past goed in de verantwoordingsdrang die veel organisaties drijft. Maar er wordt te gemakkelijk gedacht dat, als we mensen allemaal samen krijgen in een zaal, dit tot probleemoplossing, overeenstemming en commitment zal leiden. Interactieve sessies kunnen bovendien worden gebruikt als een soort bliksemafleider bij verandering: een vorm van meeveren die aantoont dat we iets doen, maar die geen werkelijke verandering brengt. Daardoor blijven sessies regelmatig hangen in praten over doen.



Het perspectief van Shaw (2006) biedt interessante inzichten om te begrijpen hoe dat komt. In Shaws perspectief is converseren al veranderen, want in en door de manier waarop we met elkaar praten over ‘datgene wat ertoe doet’, veranderen we de communicatieve dans waarvan we deel uitmaken. Conversaties hebben volgens Shaw de intrinsieke capaciteit om zichzelf te structureren; zij ziet converseren als een zelforganiserend proces van participeren in het spontaan ontstaan van verandering, door gesprekken te voeren over de dingen ‘waar het echt om draait’. Zo’n proces hoeft dus niet geregisseerd of gestuurd te worden, maar organiseert zichzelf door de spontane inbreng van de deelnemers.

De kloof tussen praten over doen en doen wordt volgens Shaw juist veroorzaakt doordat managers en adviseurs gesprekken te veel proberen te beheersen, zodat dat ze het gewenste resultaat gaan opleveren. Die neiging tot beheersen van gesprekken is volgens Shaw een gevolg van de rationele en instrumentele manier waarop we in bedrijfskundig en

managementonderwijs hebben leren kijken naar organisaties, mensen en interactie. Daarin wordt de organisatie gezien als

iets apart van onze eigen activiteit en waarin conversaties plaatsvinden. Het werkelijkheidsbeeld is dat met de juiste modellen en aanpak interactie stuurbaar, beheersbaar en effectief te maken is. En dus worden interacties strak gestuurd, met behulp van doelen, kaders, agenda’s en oefeningen, om uiteindelijk commitment te creëren en beweging te realiseren.

Gesprekken die op deze manier worden gestuurd en ingericht, resulteren vooral in oplossingsrichtingen die in lijn liggen met dit maakbaarheidsdenken, zoals nieuwe regels, procedures en afspraken waaraan ieder vervolgens geacht wordt commitment te hebben en zich te houden. Volgens Shaw met een twijfelachtig effect, want daardoor maken we geen echte verbinding meer en komt het zich ontluikende gesprek over de dingen die er echt toe doen, niet uit de verf. Het is goed voor te stellen dat bij gebrek aan verbinding ook veranderinitiatieven om zeep worden geholpen.

Een voorbeeld hiervan zijn beoordelingsgesprekken: deze zijn bedoeld om verandering te stimuleren, maar ze worden veelal strak gevoerd aan de hand van HR-formulieren. Ze zetten gesprekspartners dan vast in een context waarin het moeilijk is om nog open te praten over de thema’s die er echt toe doen, zoals vertrouwen en de samenwerking tussen leidinggevende en medewerker als proces van wederzijdse en onderlinge interactie.

Een voorbeeld uit de praktijk: een leidinggevende en een medewerker voeren een functioneringsgesprek. Dat gebeurt aan de hand van de nieuwe beoordelingsformulieren van de HRM-afdeling. Voorafgaand aan het gesprek zegt de leidinggevende tegen de medewerker: ‘Je bent zo veranderd. Ik heb je zien groeien.’ Vervolgens wordt het formulier doorgenomen. Bij verschillende punten op het formulier geeft de leidingge-

## De werkelijkheid van praten over doen bestaat uit meerdere aspecten

vende aan: 'Ik weet niet wat ze daarmee bedoelen. Het zal wel ... zijn. En daar voldoe je niet aan.' Aan het eind van het gesprek en na het optellen van alle punten constateert de leidinggevende: 'Nou, er is dus niets veranderd.' De beoordeling is onder de maat.

Vervolgens moet de medewerker volgens de regels ook een formulier invullen over het functioneren van de leidinggevende. Wanneer deze daarin een kritisch punt zet, draagt de leidinggevende de medewerker op om een half uur te nemen om het punt te overdenken en daarna het formulier opnieuw voor te leggen. De medewerker voelt zich onder druk gezet en past het formulier aan.

Het is bij dit voorbeeld bovendien niet moeilijk voor te stellen hoe zo'n gesprek gevoeld kan worden als inconsistent handelen, waardoor verandering 'bij de ander' eerder wordt belemmerd. Het voorbeeld laat echter ook zien hoe procedures – die waarschijnlijk bedoeld zijn om tot een eerlijke en 'objectieve' inzichten over functioneren te komen – waarschijnlijk onbedoeld verleiden tot een subject-objectverhouding (Wierdsma, 1999) en tot machtsprocessen.

Maar zelfs in situaties waarin professionals hun uiterste best doen om goede en verbindende gesprekken te voeren, worden gesprekken nogal eens te instrumenteel ingezet, zoals bij de norm 'reflecteren moet' in het domein van de organisatieontwikkeling. Reflecteren wordt daar vaak een doel op zich en er moet soms zelfs gereflecteerd worden, zonder dat er voldoende gedeelde context is om op te reflecteren; dit kan heel eigenaardige gesprekken opleveren.

### *Reflectie en handelingsmogelijkheden vanuit systeemtheoretisch perspectief*

De oplossing volgens Shaw is dus 'verbinding maken', en dat perspectief biedt een verfrissend alternatief in situaties die sterk geregisseerd en beheerst worden. Verbinding maken is een kwestie van improviseren en chaos 'mag' daarbij. Het probleem van praten over doen is dan niet meer relevant, want als er verbinding wordt gemaakt en betrokkenen praten over datgene wat er echt toe doet, ontstaat verandering in en door het gesprek dat wordt gevoerd. Een interessante uitdaging voor de veranderaar ligt dan in het helpen faciliteren van echte verbinding.

Er zit echter ook een opmerkelijke tegenstrijdigheid in het werk van Shaw. Zij bekritiseert bijvoorbeeld het (vroeg) werk van systeemdenkers zoals Schein (1987, 1988) en Argyris (1982), wat betreft de assumptie dat een enkele actor andere patronen zou kunnen introduceren in een patroon dat ontstaat als gevolg van interacties in een groep. Tegelijkertijd beschrijft ze, aan de hand van allerlei voorbeelden, hoe zij als eenling interenieert in een variant van het daadkrachtpatroon: het patroon van beheersen van gesprekken met formele agenda's om effectiviteit te vergroten. Dat doet ze door de opvattingen in de organisatie over het realiseren van cultuurverandering ter discussie te stellen, reflectie op het handelen te stimuleren en daar een alternatieve handelingswijze tegenover te stellen. Daarmee handelt ze niet heel anders dan veel systeemdenkers plegen te doen. Zo zou ook de veranderaar interventies vanuit de systeemtheorie en de conversatietheorie kunnen combineren, om het patroon van praten over doen te helpen

veranderen en betrokkenen te leren meer verbindende gesprekken te voeren over de dingen die er echt toe doen.

Het is verder de vraag of Shaws benadering van converseren als veranderen het probleem van praten over doen voldoende ondervangt in situaties waarin ongeschreven regels, politiek handelen en machtsdenken gesprekken sturen, en bij ongelijkwaardigheid in gesprekken. Hoe waarschijnlijk is het bijvoorbeeld dat open converseren helpt om de belangen die mensen hebben bij het in stand houden van ongelijkwaardigheid te veranderen? En hoe open is open converseren eigenlijk? Shaw zelf handelt soms sterk politiek in de voorbeelden die ze beschrijft, en kan mensen met andere opvattingen bewust en intentioneel op een zijspoor zetten. Daarmee maakt ze haar eigen kaders en opvattingen leidend.

Op dezelfde manier lijkt Shaw soms ook op een zijspoor gezet te worden, bijvoorbeeld wanneer de opdrachtgevers in een van haar cases haar laten weten dat ze haar werkwijze volledig hebben overgenomen (en haar dus niet meer nodig hebben).

## Samenvatting, discussie en uitdagingen voor de veranderaar

De drie perspectieven hebben alle hun merites, maar ze hebben ook beperkingen om praten over doen te begrijpen en veranderen. In tabel 1 vat ik de drie perspectieven, de handvatten die ze bieden en hun beperkingen nog eens samen.

De drie perspectieven bieden elk individueel concrete en bruikbare handvatten om de kloof tussen praten over doen en doen te begrijpen en veranderen. Naast elkaar gehanteerd worden ze meer dan de som der delen: de systeemtheorie kan de dilemma's uit de maakbaarheidsassumptie van het veranderkundige perspectief helpen ondervangen, en de kans op contraproductieve dynamieken helpen verkleinen, terwijl het conversatie theoretische perspectief helpt te voorzien in een context waarin authenticiteit en gelijkwaardigheid mogelijk worden.

Veranderen als 'tuinieren' gaat dan bijvoorbeeld fungeren als een experimentele context, waarin betrokkenen samen in open gesprekken nieuwe ideeën en initiatieven maar ook onderliggende waarden en doelen verkennen, en tevens verkennen waar en hoe zij deze initiatieven en bestaande werkpraktijken met elkaar kunnen verbinden. Daarin horen ook vragen over de procesinrichting en uitvoering thuis, over het inzichtelijk maken en communiceren van de voortgang en over contraproductieve dynamieken die het echte doen wellicht belemmeren, hoe ze samenhangen en waar handelingsmogelijkheden liggen.

Maar de perspectieven roepen ook dieperliggende vragen op, die het echte doen kunnen blijven frustreren. De eerste vraag heeft te maken met de scheiding tussen veranderaars en de te veranderen anderen, ofwel met de afweging: 'Hoe zorg ik dat zij veranderen?' Deze subject-objectverhouding (Wierdsma, 1999) lijkt een belangrijke oorzaak te zijn van praten over doen en weerspiegelt een diepgewortelde ongelijkheid in verander- en organiseerprocessen.

Tabel 1. **Samenvatting van drie theoretische perspectieven op praten over doen.**

	<b>Veranderkunde</b>	<b>Systeemtheorie</b>	<b>Conversatietheorie</b>
<b>Perspectief op succesvol veranderen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• succes is maakbaar en stuurbaar</li> <li>• succesvol veranderen als goed ingericht proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• succesvol veranderen als experimenteren en tuinieren</li> <li>• goede ideeën verspreiden zichzelf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organiseren en veranderen als converseren en verbinden</li> </ul>
<b>Aanjager verandering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leiders/managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• community die nieuwe werkelijkheden creëert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesprekspartners, in en door het gesprek en proces van zelforganisatie</li> </ul>
<b>Oorzaak kloof praat en daad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoeringsprobleem</li> <li>• vage, inconsistente plannen</li> <li>• gebrekkige inbedding in werkproces</li> <li>• gebrekkige managementvaardigheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inconsistent handelen</li> <li>• beleden waarden en het echte handelen komen niet overeen</li> <li>• veranderingen doordrukken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• willen sturen en beheersen van gesprekken, waardoor geen werkelijke verbinding plaatsvindt</li> </ul>
<b>Aanpak/oplossing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ideeontwikkeling in lijn met werkpactijk</li> <li>• randvoorwaarden voor verandering creëren</li> <li>• betere procesinrichting</li> <li>• faciliteren bij uitvoering</li> <li>• coördineren van de voortgang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veranderen als tuinieren</li> <li>• authenticiteit, 'walk the talk'</li> <li>• interveniëren in patronen en patroon doorbrekend handelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• echte verbinding maken door te praten over de dingen die er echt toe doen</li> </ul>
<b>Beperking(en)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eenzijdige verantwoordelijkheid bij de leider</li> <li>• gebrek aan draagvlak blijft een issue</li> <li>• daardoor vooral of alleen van toepassing binnen de kaders van planmatige verandering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• complexiteit kan te groot zijn om te vangen in patronen</li> <li>• acceptatie van probleemdiagnose</li> <li>• interactieve diagnose biedt mogelijkheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigen kaders sturen altijd mee, ook als ze beperkend werken</li> <li>• sterk politieke contexten kunnen verbinding en open gesprek wegorganiseren</li> <li>• toepassing kent parallellen met systeemtheorie</li> </ul>

De drie perspectieven definiëren de rol van de veranderaar elk anders en met name het systeemtheoretische en conversatietheoretische perspectief koppelen deze rol terecht los van de formele hiërarchie. Maar hoewel vooral het conversatietheoretische en systeemtheoretische perspectief voorzien in een context en proces waarin gelijkwaardigheid wordt gefaciliteerd, benoemen ze de subject-objectrelatie niet direct als oorzaak van praten over doen. Sterker, de perspectieven – en met name veranderkundige strategieën – kunnen veranderaars en adviseurs verleiden om zelf ook op een slimme manier de gewenste beweging aan anderen te ontlocken. Maar die anderen voelen haarfijn aan dat ze object van verandering zijn en dat roept allerlei responsmechanismen op die het doen frustreren.

Dit maakt praten over doen een emancipatievraagstuk. De uitdaging voor de veranderaar is dan misschien juist om ongelijkwaardigheid bij praten over doen zichtbaar te maken en gelijkwaardigheid te faciliteren, bijvoorbeeld door de assumpties die ongelijkwaardigheid meebrengen naar boven te halen en ter discussie te stellen, en zelf op basis van gelijkwaardigheid het gesprek aan te gaan.

De tweede vraag hangt direct samen met deze emancipatievraag en betreft de blinde vlek die de benaderingen lijken te hebben voor het hanteren van organisatiepoli-

tiek. Deze heeft te maken met belangen en ongeschreven regels; handelingswijzen die logisch voortvloeien uit voorschriften en gedrag van (onder andere) het (top)management en worden beïnvloed door beoordelings- en beloningssystemen, wetgeving, regulatie en verborgen agenda's. Ze hebben allerlei ongewenste effecten tot gevolg, vaak juist het tegenovergestelde van wat men beoogde te bereiken (Scott-Morgan, 1994). Deze regels kunnen het patroon van praten over doen inherent politiek van aard maken.

Het is een flinke uitdaging om dit te doorzien en veranderen, vanwege het gevestigde en verborgen karakter ervan en de sterke samenhang met belangen van bepaalde (groepen) betrokkenen om ongelijkheid in stand te houden (Buchanan & Badham, 2008). Vanuit dit perspectief kan bijvoorbeeld 'non-decision making' een belangrijke verklaring zijn voor praten over doen (Bachrach & Baratz, 1962; in Buchanan & Badham, 2008). Bepaalde machtsdragers zorgen er dan, achter de schermen, voor dat agenda's beperkt blijven tot veilige thema's en dat de controversiële onderwerpen onder de tafel blijven. Dit proces speelt gelijktijdig op verschillende niveaus.

De uitdaging voor de veranderaar is om te begrijpen hoe ze verstrengeld zijn, waar de bewegingsruimte zit en hoe hier invloed op uit te oefenen valt. Een systeemtheoretisch perspectief kan weliswaar behulpzaam zijn bij het duiden en bespreekbaar maken ervan, maar is waarschijnlijk niet altijd voldoende om de regels te doorbreken en tot het echte doen te komen. ■

## Literatuur

- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Argyris, C. (2004). Double loop learning and organizational change. Facilitating transformational change. In J.J. Boonstra (red.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 389-402). Chichester: Wiley.
- Bachrach, P. & Baratz, M.S. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review*, 56, 947-952.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine.
- Beer, M. & Eisenstat, R.A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Berg, H. ten, Knol, G. & Werkman, R.A. (2012). Het ontwerpplan nationale politie: de kloof tussen praat en daad. *Tijdschrift voor de Politie*, 74, 32-37.
- Boonstra, J.J., Steensma, H. & Demeinint, M.I. (2003). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Den Haag: Reed Business Information.
- Brannen, L. (2005). *Upfront: the 33 1/3 percent strategy solution*. Internet: [businessfinancemag.com/bpm/upfront-33-13-percent-strategy-solution](http://businessfinancemag.com/bpm/upfront-33-13-percent-strategy-solution).
- Buchanan, D.A. & Badham, R.J. (2008). *Power, politics and organizational change: winning the turf game*. Londen: Sage.
- Burnes, B. (1996). *No such thing as ... a 'one best way' to manage organizational change*. Internet: [www.emerald-insight.com/doi/abs/10.1108/00251749610150649?src=recsys&journalCode=md](http://www.emerald-insight.com/doi/abs/10.1108/00251749610150649?src=recsys&journalCode=md).
- Connell, J. & Waring, P. (2002). The BOHICA syndrome: a symptom of cynicism towards change initiatives? *Strategic Change*, 11, 347-356.

- Galpin, T.J. (1998) When leaders really walk the talk: making strategy work through people. *Human Resource Planning*, 21, 38-45.
- Grundy, T. (2012). *Demystifying strategy: how to become a strategic thinker*. Londen: Kogan Page.
- Hrebiniak, L. (2005). Business strategy: execution is the key. In L.G. Hrebiniak (Ed.), *Making strategy work: leading effective execution and change*. New Jersey: Pearson Education.
- Hrebiniak, L.G. (2008). *Making strategy work. Leading effective execution and change* (9th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Johnson, L.K. (2004). Execute your strategy – without killing it. *Harvard Management Update*, 9, 3-6.
- Köseöglu, M.A., Barca, M. & Karayormuk, K. (2009). A study on the causes of strategies failing to success. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 77-91.
- Moeskops, O.G.M. (2004). Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 3, 26-49.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (1999). *The knowing-doing gap: how smart companies turn knowledge into action*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Radomska, J. (2014). Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance. *Procedia. Social and Behavioural Sciences*, 150, 263-270.
- Schaveling, J. & Bryan, B. (2006). Systeemdenken: het verhaal achter de feiten leren zien. *Manager en Literatuur*, 12.
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation, Vol. 2. Lessons for managers and consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1988). *Process consultation: its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game. Master them, shatter them, and break through the barriers to organizational change*. McGraw-Hill.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P.M. (1999). Leadership in living organizations. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds), *Leading beyond the walls* (pp. 73-90). New York: Drucker Foundation.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations: a complexity approach to change*. New York: Routledge.
- Vennix, J.A.M. (1999). Group model building: tackling messy problems. *System Dynamics Review*, 15, 379-401.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H. & Fish, R. (1974). *Change: principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Welbourne, T.M. (2005). *Leaders talk about executing strategy*. Internet: [www.eepulse.com/documents/pdfs/ExecutingStrategy.pdf](http://www.eepulse.com/documents/pdfs/ExecutingStrategy.pdf) (31 januari 2016).
- Werkman, R.A. (2006). *Werelden van verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hantieren en creëren*. Rotterdam: Optima.

Auteur



**Dr. R.A. Werkman** is zelfstandig onderzoeker, adviseur en procesbegeleider. E-mail: [renate@kantelwerkers.nl](mailto:renate@kantelwerkers.nl).

