

Een kwestie van verschil

Sociaal-constructionistisch interveniëren volgens
Henk van Dongen

Shirine Moerkerken

‘Het is de vooronderstelling van homogeniteit die ons problemen geeft in het conflict-verschijnsel’, stelt Henk van Dongen, voormalig hoogleraar aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam en organisatieadviseur. Voor veranderkundigen is het werk van Henk van Dongen (1936-2011) net zo actueel als in de tijd dat hij en zijn collega’s erover schreven en in de praktijk uitoefenden. De complexe maatschappelijke vraagstukken waarmee we momenteel worden geconfronteerd, vragen om meervoudig kijken en interveniëren, en dat verschillen functioneel worden gemaakt. In dit artikel beschrijft de auteur hoe Henk van Dongen verschillen onderzocht, disfunctionele conflicten in functionele conflicten veranderde en vastgezette waarheden deconstrueerde door verschillende werkelijkheden naast elkaar te laten bestaan. En hoe we zijn denken nog steeds kunnen toepassen in de verandermanagementpraktijk van vandaag. Het lastige aan het naast elkaar laten bestaan van verschillende werkelijkheden is dat je geen onmiddellijke oplossing hebt, een uitweg die beide werkelijkheden in hun essentie omvat. Het enige wat je kunt doen, is onderzoeken wat er gebeurt als je uit de vertrouwde manieren van betekenisgeving stapt en verschillen laat zien, in plaats van te doen alsof ze er niet zijn.

Inleiding

In 1999 beschrijft Nic van Dijk in een liber amicorum: ‘Het is op het grensvlak van onderzoek en adviespraktijk dat Henk van Dongen gedurende bijna drie decennia een intellectuele positie heeft betrokken. Niet als dienaar van de instrumentele rede zoals die momenteel in de bedrijfskunde triomfen viert, maar als een spin in het web van diegenen die op zoek zijn naar wegen om nog ongedachte toekomsten denkbaar te maken.’ De sociale implicaties van technologische verandering vormden het belangrijkste aandachtsgebied van Henk van Dongen als hoogleraar sociale en organisatiepsychologie. In 1976 accepteerde hij een professoraat aan de Interfaculteit Bedrijfskunde, later onderdeel van de Erasmus Universiteit. Hij was niet alleen actief in de wetenschappelijke wereld, maar adviseerde tevens een grote verscheidenheid aan publieke en private organisaties vanuit adviesbureau Intervisie. Hij speelde tevens een belangrijke rol bij de vorming van organisaties als Sioo en NSOB. Van Dongen werkte binnen Intervisie onder

meer samen met Nic van Dijk. Van Dongen, Alexander Maas en Willem de Laat en anderen stonden aan de Erasmus Universiteit bekend als de ‘Rotterdamse School’.

Van Dongen formuleerde niet alleen – zoals ik in dit artikel zal beschrijven – het andere perspectief op conflict in de Nederlandse veranderpraktijk, hij was ook degene die het gedachtegoed van Weick vertaalde naar de praktijk van veranderkunde. Hij was daarmee een van degenen die de filosofie van het sociaal constructionisme introduceerde bij de praktijk van bedrijfskunde en veranderkunde. Omdat ik daar al uitgebreid over heb geschreven in *Hoe ik verander* en *Meer dan de som der delen*, zal ik dat hier niet nogmaals behandelen.

‘Het is de vooronderstelling van homogeniteit die ons problemen geeft in het conflictverschijnsel’, aldus Van Dongen e.a. in *Een kwestie van verschil* (1996). Met zijn collega’s van de Rotterdamse School stelde Henk van Dongen vastgezette waarheden in organisaties ter discussie als die niet meer helpend waren. Hij zocht juist het verschil op en onderzocht wie er anders naar het vraagstuk keek, wat uitzonderlijk leek te zijn en niet behoorde tot de vastgezette waarheden en welke gekke vraag nog niet eerder gesteld was. Met het introduceren van nieuwe mogelijke waarheden kwam hij regelmatig in conflict. Van Dongen wist dit conflict echter met lichtheid en humor functioneel te maken en betrokkenen op een nieuwe manier naar de situatie te laten kijken. Zo kwamen zij tot oplossingen waaraan eerder niet gedacht was.

Voor huidige veranderkundigen is het werk van Van Dongen nog net zo actueel als toen hij en zijn collega’s erover schreven en het in de praktijk beoefenden. De maatschappelijke vraagstukken waar we op dit moment mee worden geconfronteerd, vragen in hun complexiteit om meervoudig kijken en interveniëren – en daarmee om het functioneel maken van verschillen. In deze bijdrage beschrijf ik hoe Van Dongen de verschillen opzocht, van disfunctionele conflicten functionele conflicten maakte en vastgezette waarheden deconstrueerde door verschillende werkelijkheden naast elkaar te laten bestaan. En hoe we zijn denken in de veranderkundige praktijk van vandaag nog steeds kunnen toepassen.

Ik heb het geluk gehad in de praktijk het vak te mogen leren van Van Dongen en collega’s binnen adviesbureau Intervisie. In dit artikel verwijs ik dan ook vooral naar uitspraken die hij in mijn bijzijn deed en naar hoe ik hem in de praktijk zag handelen. Af en toe verwijs ik ook naar wat hij schreef in boeken en artikelen.

Een ander perspectief op conflict

Het ligt in onze taal en gewoonten besloten dat we het steeds eens willen worden en mogelijke tegenstellingen of verschillen letterlijk proberen ‘op te lossen’ (met andere woorden: laten verdwijnen). Van Dongen deed de suggestie om niet homogeniteit, maar juist heterogeniteit of verschil te veronderstellen. Dit omdat juist het de verschillen tussen mensen en hun opvattingen zijn die leiden tot creatieve spanning en daarmee tot innovatieve oplossingen; zolang die verschillen maar expliciet bespreekbaar blijven

en dus ingebracht kunnen worden in het 'samen'. Je kunt dan spreken van een functioneel conflict: we zijn het niet eens, maar laten onze verschillen naast elkaar bestaan en onderzoeken welke ideeën er dan ontstaan die recht doen aan allebei de opvattingen. Van Dongen nodigt ons, met andere woorden, uit om verschillen of heterogeniteit leuk te gaan vinden en te zoeken naar en te werken met heterogeniteit. Dit zet hij als andere mogelijke werkelijkheid naast onze gewoonte om te streven naar homogeniteit.

Kort door de bocht gezegd: als vijf mensen in een ruimte het met elkaar eens zijn, dan kunnen er vier naar huis omdat zij geen toegevoegde waarde hebben. Met andere woorden: verschil en heterogeniteit als mogelijk ander streefbeeld, zodat je steeds meerdere (zelfs tegenstrijdige) perspectieven op een vraagstuk krijgt. Dit dwingt je om tot creatieve en innovatieve oplossingen en inzichten te komen, om al die verschillende perspectieven naast elkaar te laten bestaan en te waarderen. Een conflict wordt volgens Van Dongen pas disfunctioneel als de verschillen niet (meer) bespreekbaar zijn. Daarbij zijn er twee varianten: *a*) mensen hebben openlijk ruzie en slaan bij wijze van spreken met deuren, en *b*) ze doen net alsof er geen verschil bestaat en hebben het er niet meer over. Deze tweede variant wordt 'stil conflict' genoemd.

Conflict en sociaal constructionisme

Van Dongen staat met zijn praktijk en in zijn geschreven werk in de traditie van auteurs als Weick (1969), Watzlawick (1974) en Berger en Luckmann (1966) die in hun denken vertrokken vanuit de filosofie van het sociaal constructionisme. Door diverse auteurs, die zich tevens in de praktijk bezighielden (en -houden) met veranderen van organisaties (zoals Van Dongen e.a., 1996; Van Dijk, 1989; Moerkerken, 2015) wordt het sociaal constructionisme beschreven als een gedachtegoed waarin wordt geredeneerd vanuit het vertrekpunt dat er niet zoiets bestaat als 'werkelijkheid', maar dat die werkelijkheid sociaal wordt geconstrueerd. Anders gezegd: de werkelijkheid wordt geproduceerd in interactie tussen mensen. Langs bepaalde taalgewoonten (discours) wordt in interactie betekenis gegeven en 'what men define as real, becomes real in their consequences' (ofwel het Thomas-theorema). Simpel gezegd: je staat niet in de file, je bént de file. De werkelijkheid overkomt je niet, je produceert hem samen met anderen.

In het artikel 'Death and furniture' geven de auteurs mooi weer welke verwarring optreedt als je ineens geconfronteerd wordt met dit denken: 'Er staat hier toch gewoon een stoel? Je wil toch niet echt beweren dat die stoel sociaal geconstrueerd is?' (Edwards e.a., 1995). In het artikel wordt uitgelegd dat het ding dat wij een stoel noemen inderdaad waarneembaar is en dat je je voet inderdaad lelijk kunt bezeren, als je ertegen schopt. Maar dat wij het ding met elkaar een stoel hebben genoemd en daar specifieke functionaliteiten aan toekennen, dat is sociaal geconstrueerd. Het ding 'is' geen stoel, dat hebben wij met elkaar afgesproken.

Interveniëren vanuit de filosofie van het sociaal constructionisme betekent dan ook niet langer dat je probeert 'iets' buiten jezelf te veranderen, maar dat je de productie van

werkelijkheden in een specifieke context en in specifieke interacties verandert. En daar ben je dan meteen zelf, in de rol van ‘veranderaar’, ook onderdeel van. Vanuit de filosofie van het sociaal constructionisme ga je dan ook niet op zoek naar dé werkelijkheid of dé waarheid, maar naar hoe mensen met elkaar werkelijkheden produceren. En wat je dan

De huidige maatschappelijke vraagstukken vragen om meervoudig kijken en interveniëren, en het functioneel maken van verschillen

ontdekt, kan je helpen – zeker als je iemand bent die complexe maatschappelijke vraagstukken verder wil brengen. Want dat wat door betrokkenen wordt gedefinieerd als waar maar niet langer

helpend is, kun je vervolgens met hen deconstrueren, zodat men samen nieuwe definities kan maken die wél helpend zijn in de nieuwe situatie die zich aandient.

Van Dongen introduceerde met zijn collega’s van de Rotterdamse School – zowel in zijn adviespraktijk als in *Een kwestie van verschil* – twee belangrijke vertrekpunten vanuit dit sociaal-constructionistisch denken: *a)* deconstrueren van geaccepteerde werkelijkheidsdefinities, *b)* elke ‘wat’ is verbonden aan een ‘wie’.

Deconstrueren van geaccepteerde werkelijkheidsdefinities

‘Deconstrueren’ ofwel het komen tot nieuwe manieren van betekenisgeving, is makkelijker gezegd dan gedaan. Want veel van de werkelijkheidsdefinities die we met elkaar hebben vastgezet als waar, willen we helemaal niet ter discussie stellen en dus deconstrueren – zelfs niet als ze niet meer helpend zijn. Dit komt doordat zulke definities vaak het fundament onder allerlei keuzes in ons leven zijn. Met het ter discussie stellen van vastgezette werkelijkheden trekken we dus ten dele ook het fundament onder onszelf weg.

De manier waarop Van Dongen nieuwe betekenisgeving aan het licht bracht, is door in het gesprek de aanwezige definities van de werkelijkheid niet als enige mogelijke waarheid te beschouwen. En vervolgens op zoek te gaan naar eveneens ware werkelijkheidsdefinities die naast de aanwezige waarheden kunnen bestaan. Door een (functioneel) conflict te produceren, kunnen we komen tot alternatieve werkelijkheidsdefinities die betrokkenen eerder nog niet hadden bedacht.

In een eerste verkennend gesprek met drie bestuurders van een woningcorporatie vraag ik hen alle drie voor zichzelf op te schrijven wat zij op dit moment niet kunnen en waar zij mij dus bij nodig hebben in het ontwikkelen van hun organisatie. Vervolgens vraag ik hen de antwoorden die zij hebben opgeschreven voor te lezen. De voorzitter van het bestuur leest zijn antwoord als laatste voor.

Het valt mij op dat hij geen antwoord geeft op de vraag; hij beschrijft alleen uitgebreid wat er mis is met de woningcorporatie. Ik vraag tot drie keer toe: ‘En wat vind jij dan vervolgens moeilijk in het sturing geven aan deze woningcorporatie?’, omdat hij keer op keer vertelt wat er volgens hem aan de hand is in de woningcorporatie. Dan zeg ik: ‘Ik kan me heel goed

voorstellen dat je niet direct antwoord hebt op deze vraag. Hoe vaak word je als bestuurder gevraagd te reflecteren op wat je níet kunt? Ik vermoed: bijna nooit. Mag ik het eens aan je collega's vragen? Misschien weten zij waar jij minder goed in bent.'

Als ik de vraag, na toestemming van de voorzitter, vervolgens aan de eerste bestuurder stel, antwoordt zij: 'Tja, waar wij allemaal niet goed in zijn, is ...' De tweede bestuurder zegt: 'Ja, moeilijk. Laat ik het bij mezelf houden. Waar ik niet goed in ben, is ...' Ik geef hen met een vriendelijke glimlach terug dat zij beiden niets hebben gezegd over de bestuursvoorzitter. Ik zeg dat ik het me toch niet kan voorstellen dat hij alles kan, omdat niemand alles kan en overal goed in is. Ik glimlach opnieuw en knipoog naar de voorzitter. Hij glimlacht terug, maar heeft inmiddels rode vlekken in zijn nek.

Dan antwoordt een van de bestuurders: 'Oké: waar hij niet zo goed in is, is kort en bondig formuleren wat hij bedoelt.' Ik vraag de voorzitter van het bestuur of hij dit herkent. Opnieuw begint de voorzitter over de woningcorporatie. Ik vraag nogmaals of hij herkent dat hij minder goed in is kort en bondig formuleren. Hij knikt en zegt dat hij dat inderdaad moeilijk vindt.

Het kost me al met al een klein kwartier om antwoord te krijgen op de eerste helft van mijn vraag. En steeds opnieuw zoek ik het verschil weer op ('Was dit al een antwoord op mijn vraag? Nee, weer niet').

De definitie van de situatie die de twee bestuurders over hun voorzitter hanteren, is: 'Wij weten waar onze voorzitter niet goed in is. Maar dat zeggen we niet hardop, want dat doet onze samenwerkingsrelatie vast geen goed.' Ik probeer daarop, zoals ik van Van Dongen heb geleerd, de definitie van de situatie te veranderen. Bijvoorbeeld naar: 'We kunnen elkaar gewoon hardop feedback geven, want dat doet onze samenwerkingsrelatie vast goed.' Ik ga, met andere woorden, niet mee in de door de bestuurders vastgezette definitie van de situatie. En daartoe maak ik een functioneel conflict met de bestuurders.

Dit op een vriendelijke manier blijven peuteren aan de bestaande definitie van de situatie, heb ik geleerd door af te kijken bij Van Dongen. Hij wist als geen ander het evenwicht te bewaren tussen vriendelijk en aandachtig, door naast de ander te gaan staan en het pijnlijke van het onuitgesprokene boven tafel te brengen.

Elke 'wat' is verbonden aan een 'wie'

Zoals we homogeniteit veronderstellen en we daarmee last hebben van het conflictverschijnsel, zo veronderstellen we daarnaast vaak dat de inhoud die we gepresenteerd krijgen, losstaat van de persoon die de inhoud brengt. En daarmee ontkennen we vaak dat er meer verschillen bestaan en er binnenskamers meer heterogeniteit is dan we denken. Van Dongen stelt dat aan elke 'wie' een 'wat' vastzit en aan elke 'wat' een 'wie'. Als iemand vertelt hoe het zit, stelde Van Dongen zichzelf altijd en de ander soms de vraag: 'Volgens wie?' Je kunt dus niet zeggen: 'Het probleem in deze organisatie is ...' Wat je wel kunt zeggen, is: 'Jan definieert het probleem in deze organisatie als zus en Piet definieert het daarentegen als zo. En ze hebben vanuit hun positie – de context waarin zij zich be-

vinden en hun dagelijkse interacties – allebei gelijk.’ Veel consultants introduceren hun verzamelde informatie vaak als objectief en daarmee als waar, maar vanuit de filosofie van het sociaal constructionisme bestaat er dus niet zoiets als objectiviteit.

Vragen die Van Dongen regelmatig stelde, zijn:

- Naar wie wordt er door veel mensen geluisterd? Wat zeggen deze mensen over de vraagstukken die hier spelen?
- Naar wie wordt er nauwelijks geluisterd? Wat zeggen deze mensen over de vraagstukken die hier spelen?
- Welke vastgezette verhalen, gewoonten en waarheden ontmoet ik?
- Welke pogingen zijn er ondernomen om vastgezette waarheden te doorbreken en op welke manier (en door wie) werden deze pogingen effectief om zeep geholpen?

In het gesprek met de bestuurders van de woningcorporatie heeft de voorzitter meer dan de helft van de tijd het woord, de vrouw in het gezelschap slechts 10 procent. De derde bestuurder bevestigt echter regelmatig wat zij zegt en doet dat niet met de uitspraken van de voorzitter. Ik bedenk: de voorzitter luistert niet naar zijn vrouwelijke collega, maar wel naar zijn mannelijke collega. De mannelijke collega luistert echter niet naar de voorzitter, maar wel naar de vrouwelijke collega.

Ter voorbereiding op een tweede gesprek, vraag ik de bestuurders opnieuw per e-mail een aantal vragen te beantwoorden, onder meer over wat dit organisatieontwikkeltraject zou moeten opleveren en wat het vooral niet zou mogen kosten. Ik start het gesprek door aan te geven dat ik het meeste ‘beeld en geluid’ heb gekregen bij de antwoorden van de vrouwelijke bestuurder; de heren gaven vooral abstracte antwoorden. Hardop fantaseer ik verder dat hun medewerkers de antwoorden van de vrouwelijke bestuurder misschien wel het beste zullen begrijpen.

‘Zou het kunnen dat jullie medewerkers niet begrijpen welke kant jullie op willen?’, vraag ik de heren. De vrouwelijke bestuurder bloost en schuift wat onrustig op haar stoel. ‘Ja, ik denk wel dat dit zo is’, antwoordt de voorzitter, ‘We hebben vele pogingen gedaan om onze medewerkers te laten inzien dat onze dienstverlening echt beter kan, maar op de een of andere manier lijkt het maar niet aan te komen.’ Ik kijk de vrouwelijke bestuurder vragend aan. Zij antwoordt: ‘Ik denk inderdaad dat de medewerker die mij vorige week vroeg of de procedure voor het toewijzen van huizen al definitief is, niet begrijpt waar wij heen willen.’ ‘Hoezo niet?’, vraag ik haar. ‘Ze zou naar me toe moeten komen met de vraag hoe zij voor de vijf gezinnen die een woning zoeken nog vier woningen vindt. Niet met de vraag om een procedure om dat ene beschikbare huis toe te bedelen aan een van de vijf gezinnen. Dan pas stelt zij de huurder centraal en stelt zij zich dienstverlenend op. Door naar de procedure te vragen, zoekt zij naar iets om zich achter te verstoppen.’

Ik kijk naar de voorzitter: ‘Dit lijkt me heldere taal. Ik krijg hier een prachtig actueel voorbeeld met beeld en geluid. Is dit ook wat jij onder betere dienstverlening verstaat?’ De voorzitter knikt: ‘Eigenlijk wel, ja.’

Van Dongen speelde heel klein en precies in op dat wat zich op het moment voor zijn ogen afspeelde. Hij leerde mij dan ook heel precies te kijken. Door de focus vanaf het begin van het gesprek te richten op de vrouwelijke bestuurder, verandert opnieuw (tijdelijk) de door de drie bestuurders vastgezette definitie van de situatie (de voorzitter praat het meest, de vrouwelijke bestuurder het minst). Ik veronderstel niet dat ‘we allemaal de dienstverlening in abstractie willen verbeteren’, maar ik veronderstel dat er aan iedere ‘wie’ in de kamer een andere ‘wat’ zit. De verschillen die dan zichtbaar worden, kan ik vervolgens productief maken. Heel klein en precies, in het moment.

Van disfunctioneel conflict naar functioneel conflict

Van Dongen, Maas en De Laat geven aan dat, als er sprake is van disfunctioneel conflict, het belangrijk is om de conflictproductie te onderzoeken en daarop te interveniëren; dus niet (op) het conflict zelf. Je interveenieert, kortom, net naast het conflict. De eerste vraag die je je daarbij kunt stellen is: hoe wordt een disfunctioneel conflict geproduceerd? Van Dongen geeft aan dat de mogelijkheid tot een functioneel conflict kan worden geblokkeerd, als er sprake is van *a*) objectivering (er bestaat een objectieve werkelijkheid, los van personen, perspectieven of belangen), *b*) dyadisering (de interactie blijft zich herhalen tussen twee partijen

met twee standpunten) of *c*) sequentialisering (er worden stap voor stap en oorzaak-gevolg verondersteld). In wezen hebben we daarmee tevens de ingrediënten te pakken voor het naast elkaar

kunnen laten bestaan van verschillende werkelijkheden of waarheden. En daarmee hebben we ook de ingrediënten om een disfunctioneel conflict in een functioneel conflict te veranderen. Op die manier kunnen we net naast het conflict interveniëren.

We kunnen Van Dongens denken nog steeds toepassen in de verandermanagementpraktijk van vandaag

Relevante vragen worden dan:

- Hoe hebben ik en wij zelf mede geproduceerd wat ons nu overkomt? Wat zeggen verschillende spelers daar verschillend over? (weg van objectiveren)
- In welke (sociale) contexten bevinden we ons, dat deze interacties logisch en productief lijken? (weg van dyadisieren)
- Wat speelt zich synchroon aan wat we nu meemaken nog meer en tegelijkertijd ook af? (weg van sequentialiseren)

Objectivering en intersubjectiviteit

Hoe werkt objectivering en hoe kun je daarvan weggelaten door te laten zien hoe betrokkenen de ontstane situatie zelf mede geproduceerd hebben?

In de gesprekken met de bestuurders van de woningcorporatie vraag ik regelmatig hoe de niet-dienstverlenende houding van de medewerkers het uitvoeren van hun werk als woningcorporatie belemmert. Wat gaat er precies mis in het primaire proces? Als ik namelijk de website bekijk, scoren zij gemiddeld een acht op klanttevredenheid bij hun huurders, hebben zij de huurprijzen van hun woningen niet hoeven verhogen in de afgelopen drie jaar en wordt jaarlijks een groot deel van de woningvoorraad duurzaam gerenoveerd. De cijfers op de website impliceren een objectieve werkelijkheid, waaruit blijkt dat de woningcorporatie het fantastisch doet.

‘We kunnen veel meer vraagstukken in deze stad oplossen dan wij nu doen’, antwoordt de vrouwelijke bestuurder. ‘Natuurlijk zijn onze huurders tevreden: zij hebben een huis. Maar mensen die in deze stad acuut een woning nodig hebben, bijvoorbeeld omdat zij gaan scheiden of hun bedrijf zijn kwijtgeraakt, staan niet al jaren ingeschreven en daarom helpen wij hen dan ook niet aan een huis. Wij houden dit probleem bovendien in stand, doordat we de andere woningcorporaties in de stad niet zover krijgen om dit systeem van toewijzen te veranderen.’ ‘Dus jij bent zelf eigenlijk ook niet dienstverlenend?’, vraag ik ten overvloede.

Eigenlijk komt hier de gedachte terug dat aan iedere ‘wat’ ook een ‘wie’ vastzit en andersom. Ik gebruik deze gedachte om te bewegen naar intersubjectiviteit.

Dyadiseren en triadiseren

Van Dongen, Maas en De Laat hebben het in *Een kwestie van verschil* (1996) over het belang van triadiseren ofwel het toevoegen van een derde persoon en/of een derde betekenis. Heel simpel gezegd, nodigt hij uit om situaties niet plat te slaan of te simplificeren. Vaak beschouwen we in interacties alleen wat een partij beweert over een situatie (bijvoorbeeld: ‘Het management durft niet los te laten, daarom zijn de zelforganiserende teams in deze organisatie mislukt’) en nemen dat vervolgens aan als ‘waar’. Als we ook luisteren naar wat de andere partij over de situatie te zeggen heeft (bijvoorbeeld: ‘De medewerkers nemen geen initiatief en hebben al jaren hun vak niet meer ontwikkeld. We hebben hen geprobeerd te laten functioneren in zelforganiserende teams, maar dat is dus niet gelukt’), dan dyadiseren we, ofwel we beschouwen wat er in interactie tussen twee partijen aan verschil in inhoud ontstaat.

Door te triadiseren kunnen voor de hand liggende logica's opeens in een compleet ander licht komen te staan. Bijvoorbeeld dat de uitspraken worden gedaan door een leidinggevende en een medewerker aan de bar tijdens een teamuitje; beiden hebben een grote glimlach op hun gezicht en geven elkaar een dikke knipoog. Of, ander voorbeeld: een externe adviseur ontdekt dat medewerkers geen bewegingsvrijheid hebben om initiatief te nemen, omdat hun handelen wettelijk en protocollair tot in de puntjes is

vastgelegd. Als daarvan wordt afgeweken, loopt de minister het risico Kamervragen te krijgen.

Aan de dyade wordt een derde betekenis toegevoegd door een relationeel perspectief toe te voegen (zoals een glimlach of knipoog) of door een nieuwe persoon met een ander inhoudelijk perspectief (de externe adviseur) toe te voegen. Ineens wordt de interactie die zich voor je afspeelt ‘verrijkt’ en zie je dat er op meer lagen iets speelt. De betekenis die je vervolgens geeft aan de situatie wordt dan een heel andere.

Sequentialisering en synchroniciteit

In plaats van oorzaak-gevolgredeneringen als ‘waar’ te accepteren, ga je hierbij op zoek naar wat er tegelijkertijd in andere contexten gebeurt. Deze zich synchroon afspelende gebeurtenissen kunnen ook invloed hebben op de betekenisgeving die wordt geproduceerd in de situatie in het hier en nu.

Tijdens de gesprekken met de bestuurders van de woningcorporatie zoek ik voor alle zekerheid ook nog even uit wat er op datzelfde moment in hun stad aan de hand is. Zo ontdek ik bijvoorbeeld dat de wethouder die ‘wonen’ in zijn portefeuille heeft, eerder in dienst was van een concurrerende woningcorporatie – tevens de grootste in de stad. Dat het de vrouwelijke bestuurder nog niet gelukt is om de procedure voor toewijzing te veranderen, komt misschien niet alleen doordat zij daar niet op stuurt. De vraag is of er naar haar geluisterd zou worden, als zij met een briljant nieuw plan zou komen.

Er is altijd tegelijkertijd meer aan de hand dan alleen datgene wat zichtbaar is in de situatie waarin jij je bevindt. Ik stel de bestuurders daarom voor om samen met de wijkbeheerders de wijk in te gaan, om daar onze gesprekken voort te zetten. Op die manier voorkomen we gesimplificeerde oorzaak-gevolgredeneringen, omdat we nieuwe synchrone perspectieven toevoegen aan ons gesprek.

Van Dongen nodigde mij in dit verband steeds uit om contextrijk te interveniëren en dus uit te zoeken wat zich rondom de spelers en hun vraagstukken afspeelt.

Tot besluit

Het lastige van verschillende waarheden naast elkaar laten bestaan die wel in contact met elkaar zijn, moge duidelijk zijn. Het vraagt om te kunnen verduren dat je even niet de ene waarheid boven de andere waarheid verkiest, maar dat je de spanning laat bestaan van de tegenstelling of de paradox die zich in het moment openbaart.

Het vraagt dus ook om het verduren van de spanning dat je daarmee niet meteen een oplossing hebt, een uitweg die beide werkelijkheden in essentie includeert. Wat je hoogstens kunt doen, is onderzoeken wat er gebeurt als je uit de bekende manieren van betekenis geven stapt en verschillen zichtbaar maakt, in plaats van net doet alsof ze er

niet zijn. Uiteindelijk doe je daarmee recht aan al die complexe vraagstukken waarop een enkelvoudig antwoord nu eenmaal niet voldoet. ■

Literatuur

- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Anchor.
- Dijk, N.M.H. (1989). *Een methodische strategie van organisatieverandering*. Delft: Eburon.
- Dijk, N.M.H. (1999). *Zoeken in meervoud. Een liber amicorum voor Henk J. van Dongen*. Nijmegen: Benda.
- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.
- Edwards, D., Ashmore, M. & Potter, J. (1995). Death and furniture: the rethoric, politics and theology of bottom line arguments against relativism. *History of the Human Sciences*, 8 (2), 25-49.
- Moerkerken, S. (2015). *Hoe ik verander*. Deventer: Vakmedianet.
- Oss, L. van & Kessner, B. (2019). *Meer dan de som der delen*. Deventer: Boom/Management Impact.
- Watzlawick, P. (1974). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.

Auteur



Drs. S. Moerkerken, veranderekundige, werkt bij Strange | Strategy and Change te Rotterdam en helpt organisaties ontwikkelen bij de wijze waarop zij antwoord geven op maatschappelijke vraagstukken. Zij is tevens aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen.
E-mail: shirine@strange.nl.

