

IN



CONTROL?

PERSPECTIEVEN OP
DE BEHEERSKRAMP IN
EN OM ORGANISATIES



THIJS



HOMAN



Boom

In control?

Perspectieven op de beheerskramp in en om organisaties

Thijs Homan

Boom

Inhoud

Deel I Voorwerk	9
Hoofdstuk 1 Inleiding	11
1.1 Het centrale thema van dit boek	12
1.2 Waarom dit boek?	13
1.3 Is het allemaal wel zo overzichtelijk en worden al de stemmen gehoord?	16
1.4 Terug naar de kernvraag: ook hier een nuancering	25
1.5 Opbouw van dit boek	26
1.6 Gebruiksaanwijzing	34
1.7 Bronnen	35
Hoofdstuk 2 Patroonontwikkeling: theoretische uitgangspunten	37
2.1 Pratersmodellen: ik-sta-erbij-en-kijk-ernaar	38
2.2 Van toeschouwer naar deelnemer: doenersverhalen	66
2.3 Afronding	88
Deel II Narratieven	91
Hoofdstuk 3 Innovatie in een gemeente, maar dan anders	97

Hoofdstuk 4 Van binnenuit veranderen als persoonlijke transitie	113
Hoofdstuk 5 Is veranderen van binnenuit eigenlijk wel een haalbare optie?	121
Hoofdstuk 6 Oud en nieuw op een andere manier met elkaar proberen te verbinden	129
Hoofdstuk 7 Over de binnenkant van de participatiemaatschappij: koffie en bier	137
Hoofdstuk 8 Op een andere manier aan de slag met gemeentelijke projecten	153
Hoofdstuk 9 Slaat Rijnlands organiseren een deuk in een pakje boter?	169
Hoofdstuk 10 Reflecties en betekenisgeving	179
Deel III Resultaten van verdiepend onderzoek	191
Hoofdstuk 11 Verdiepende perspectieven	193
11.1 Hoe erg is het?	194
11.2 Achtergronden bij de aanpak en opzet van dit hoofdstuk	199
11.3 <i>Collateral damage</i> : de effecten	201
11.4 <i>Problem branding</i>	204
11.5 Wat gebeurt er in de praktijk?	215
11.6 Drie praktijkontwikkelingen	218
11.7 Hoe praten we er eigenlijk over?	233
11.8 Tussenbalans en het transitieperspectief	238
11.9 Conclusies	244
Hoofdstuk 12 Conclusies	249
12.1 Uitgangspunten	250
12.2 De wereld van control, beheersing, auditing en rapporteren	256
12.3 De activistische doeners	266
12.4 Conceptualisaties over grootschalige patroonveranderingen	278
12.5 De toekomst van de beheerskramp	283
12.6 De toekomst van de beheerskramp en het voorspellen van de geschiedenis	291
Index	301

staf, de studenten en de ondersteunende diensten benaderd voor een wetenschappelijk onderzoek. Een team academici van een universiteit had namelijk van de centrale accreditatieorganisatie opdracht gekregen om een onderzoek uit te voeren naar de concrete gedragsgevolgen van het feit dat de inspecteurs van de accreditatie zelf ook geïnspecteerd zouden worden. Parallel dáár weer aan liep er een klein leger aan observanten rond van een internationale onderwijsorganisatie, die het hele accreditatie- en meta-accreditatieproces monitorde en vragen stelden in verband met de dataverzameling voor een internationale vergelijking van nationale systemen voor kwaliteitscontrole in het hoger onderwijs.

Op het moment dat alle consultants, inspecteurs, onderzoekers, observanten en meta-inspecteurs verschijnen, duikt er ook een televisiecrew op die een kritisch programma maakt over het hele ‘inspectiegebeuren’ en die dus de observanten filmen die de inspecteurs van de inspecteurs observeren, die de docenten en studenten inspecteren en die praten met de verschillende geïnspecteerden, inspecteurs en inspecteurs van inspecteurs, onderzoekers en consultants.¹

1.1 Het centrale thema van dit boek

De tekst in het kader hiervoor geeft duidelijk weer waar dit boek over gaat. We leven kennelijk in een samenleving waar we alles in de gaten moeten houden, moeten meten, beoordelen, controleren, bijsturen, managen, protocolleren en reguleren. En dat gaat dan met prestatie-metingen, benchmarks, werknemers-tevredenheidsonderzoeken, audits, accreditaties, inspecties, gedragscodes, cultuurmetingen en klantbeoordelingen. In veel gevallen leidt dat tot gevoelens van ongemak, onmacht en weerstand. Je kunt er in de praktijk echter niet meer omheen. Als iets niet geaudit is, bestaat het niet. Tegelijkertijd verschijnen er de laatste jaren ook haast vrolijk-rebelse publicaties met titels als *Fuck de regels*, *Unbossing*, *Rijnlands organiseren*, *Semleriaans organiseren* en *Nieuw organiseren*, waarin er wordt gesproken over kantelingen, tornado's van verandering, nieuwe werkelijkheden, transformaties, nieuwe paradigma's en hernieuwde bezieling. In deze publicaties lijkt het tij dus gekeerd. Een nieuwe, blijde wereld dient zich aan. Terug naar de bedoeling, terug naar het vakmanschap, inspiratie, ruimte om te doen wat je als professional belangrijk vindt.^a

^a Ik realiseer me dat ik deze publicaties nu enigszins karikaturaal neerzet. Daarmee doe ik ze hoogstwaarschijnlijk ook tekort. Waar het mij hier echter om gaat, is om de impliciete boodschap aan te duiden die dit genre publicaties volgens mij heeft.

Toch heeft niet iedereen er voldoende fiducia in dat het uiteindelijk allemaal wel goed zal komen. In de praktijk blijken namelijk steeds meer mensen het (in hun ogen) zinkende schip te verlaten. Ze worden zzp'er (soms natuurlijk ook omdat ze ontslagen zijn); beginnen in het klein iets nieuws en moois, waarbij ze aangeven dat ze het vanaf nu he-le-maal anders gaan doen dan bij hun ex-werkgever. Ze ontvluchten de oppressiviteit van de bureaucratie; gaan op zoek naar een eigen cocon – een *tiny house* inclusief moestuin – waar ze kunnen doen wat ze 'echt' belangrijk vinden.

In eerste instantie gaat het in dit boek over deze drie bewegingen. Enerzijds dus de beweging waarbij het bestaande – zoals dat dan heet – 'oude organiseren' vervangen wordt door iets moois, fris en nieuws: een einde aan het lijden, op weg naar een positieve, inspirerende toekomst. Maar anderzijds lijkt de neiging tot beheersen, controleren, managen, auditen en certificeren alleen maar meer greep te krijgen op ons dagelijks functioneren. Het lijkt een kamerbreed fenomeen te zijn dat in elke organisatie en bij elke maatschappelijke activiteit aan de orde is. Veel mensen beklagen zich daarover. Ze lijden onder de beheerskramp. De derde beweging is dat steeds meer mensen de handdoek in de ring gooien: ze geven de moed op en zoeken hun heil elders. Deze drie tendensen overziend is de centrale vraag van dit boek: zijn de nieuwe tijden al aangebroken en is de toenemende beheerskramp een laatste stuiptrekking? Of is het controleren en verifiëren iets blijvends? Zal het zelfs nog verder toenemen? Om hier meer zicht op te krijgen, worden deze drie bewegingen in dit boek nader uitgewerkt en genuanceerd.

1.2 Waarom dit boek?

Het belang van de centrale thematiek van dit boek is groot. Ten eerste omdat ik in de praktijk buitengewoon veel mensen spreek – managers, medewerkers, mensen die op stafafdelingen werken, adviseurs – die zuchten onder het controlegeweld. Daarbij beklagen ze zich niet alleen over de gevolgen voor zichzelf, maar ook over de negatieve gevolgen die al het gecontroleer en gerapporteert heeft voor het functioneren van hun organisatie. De klantgerichtheid lijdt eronder omdat het geadministreer ten koste gaat van de tijd voor de cliënt. De flexibiliteit neemt af. De motivatie om zich écht in te zetten verdwijnt. Er verschijnen bijna dagelijks publicaties waarin deze verzuchtingen te lezen zijn.

Een tweede vraag is of organisaties nou werkelijk beter gaan functioneren als alles nog meer maakbaar, beheersbaar, controleerbaar, voorspelbaar en managebaar wordt. Zouden al de controle- en beheersingsactiviteiten er juist niet toe

kunnen leiden dat organisaties zichzelf als het ware vastpinnen op een statisch (en veelal kwantitatief geformuleerd) wensbeeld, waardoor ze juist *minder* open kunnen staan voor ontwikkelingen? Gegeven de in veel gevallen haast standaardreactie om in geval van problemen of crises terug te vallen op nóg meer controle en regels, lijkt het me buitengewoon belangrijk om aan deze thematiek aandacht te besteden.

Een derde reden voor het belang van dit boek ontleen ik aan het ‘positieve kamp’. Ik doel hiermee op de optimistische publicaties waarin wordt aangegeven dat het allemaal heel anders moet, waarbij het dan gaat om inspiratie, visie, terug naar vakmanschap en professionaliteit; het afschaffen van regels en managers, zelfsturing, zelforganisatie en noem het verder allemaal maar op. Ik twijfel namelijk aan het optimisme van al deze publicaties. Eerlijk gezegd begin ik me er af en toe ook aan te ergeren. Je kunt namelijk van buitenaf wel zéggén wat er dan helemaal anders moet, maar volgens mij is het totaal andere koek om dat vervolgens in de dagelijkse praktijk ook echt voor elkaar te krijgen. Een zinsnede als ‘terug naar de bedoeling’ klinkt natuurlijk heel mooi. Maar wat houdt dat dan in de dagelijkse praktijk in? Trouwens, om wiens bedoeling gaat het eigenlijk?

Veel van deze publicaties zijn bovendien managementpublicaties. Verhalen dus, bedoeld voor managers. En vaak zijn het nou juist de managers die – gegeven hun positie en wereldbeeld – veel belang hechten aan controle en beheersing. Niet in het minst omdat zij door hún managers worden aangesproken op de mate waarin ze ‘in control’ zijn. Hoe makkelijk is het dan om de trossen los te gooien? En andersom: lopen we niet het risico dat dat empoweren, zelfsturen, loslaten en *unbossen* door diezelfde managers juist beschouwd gaat worden als de nieuwe receptendoos om de controle te verstevigen?

Daarnaast heb je dan natuurlijk de vele medewerkers die volgens deze optimistische publicaties zelfsturend zouden moeten worden; de regels moeten fucken en terug moeten naar de bedoeling. Maar in hoeverre zijn zij überhaupt in de positie om daar wat aan te doen? Is dat allemaal wel zo eenvoudig? Zou het wel zo makkelijk zijn om over te gaan op zelfsturing, als je vele jaren lang afgericht bent om opdrachten van hogerop te volgen? In het verlengde hiervan zie ik steeds vaker dat voorbeelden en succesverhalen die in deze literatuur worden aangereikt, worden verbouwd tot standaardaanpakken die – zonder verder al te veel rekening te houden met de cultuur, context en geschiedenis van betreffende organisaties – gewoon een-op-een worden uitgerold. De successen die in heel andersoortige organisaties gerealiseerd zijn, worden zo haast een soort panacees: wat in de ene context goed werkt, zal vast ook in elke andere context noodzakelijk en werkzaam zijn. Maar is dat nou wel zo?

Deze derde reden die de centrale thematiek van dit boek voor mij belangrijk maakt, betreft dus het spanningsveld tussen de oproepen tot een nieuwe wereld die je in veel 'blijve' publicaties ziet en de dagelijkse praktijk, waarin het naar mijn idee nog maar zeer de vraag is hoe die nieuwe wereld dan tot stand zou moeten komen.

Een vierde reden voor het belang van de centrale thematiek van dit boek betreft eveneens de 'mooie', 'emanciperende', 'nieuwe' organisatievormen uit de optimistische publicaties. In abstracto is er met de modellen en principes die zij aandragen natuurlijk niks mis. Maar mijn ervaring is dat de focus vooral op de organisatiekant ligt. Met als gevolg dat juist de regel-, controle-, beheers- en inspectiekant uit het oog worden verloren. Wat je dan ziet, is dat medewerkers enerzijds worden uitgenodigd om meer initiatief te nemen en autonomer te functioneren, maar tegelijkertijd worden opgezadeld met tal van regels, procedures, protocollen en formulieren. Organisatorisch is er dan weliswaar ruimte gecreëerd – mooi, prachtig! – maar vervolgens keert de bureaucratische wal het prille scheepje subiet. Het belang van de thematiek van dit boek is dus ook het besef dat we in het organisatievak ons onvoldoende rekenschap geven van de administratieve kant, de regel- en controlkant van het dagelijks functioneren van organisaties. Met als consequentie dat de mooie initiatieven in de knop gebroken worden, wat leidt tot de zoveelste teleurstelling. Dit impliceert dat het belangrijk is om eens goed in die wereld van control, beheersing en auditing te duiken. Wat speelt daar eigenlijk allemaal?

Een laatste reden voor het schrijven van dit boek gaat over een inzicht dat zich tijdens het onderzoeks- en schrijfproces ervan steeds verder uitkristalliseerde. De thematische driedeling waar ik dit hoofdstuk mee begon, is een heel voor de hand liggende zienswijze. In veel publicaties wordt er vanuit een of meer van deze drie perspectieven geredeneerd. Maar naarmate ik me verder in de materie verdiepte, ontdekte ik dat het een te gesimplificeerde weergave is van alles wat er op het gebied van de thematiek van dit boek speelt. Het basale – en volgens mij dus te simpele – verhaal is dat je enerzijds al het control-, beheers- en reguleringsgeweld hebt (de 'systeemwereld', zoals dat soms genoemd wordt) en anderzijds de wereld van de mensen die in organisaties werken (de 'leefwereld'). Daarbij is de systeemwereld de *bad guy* die slecht is voor de leefwereld en allerlei ellende veroorzaakt. Zoals vervreemding, het om zeep helpen van professionaliteit en vakmanschap, het verlies aan bevlogenheid en het uiteindelijk opstappen van mensen die het niet meer volhouden. Vervolgens is de conclusie dan dat we terug moeten naar manieren van organiseren, managen en samenwerken die beter aansluiten op de realiteit van de leefwereld. Maar is het nou allemaal

zo overzichtelijk en simpel? En hebben we met deze driedeling al de relevante stemmen eigenlijk wel te pakken? Al werkend aan dit boek ben ik tot de conclusie gekomen dat het allemaal flink genuanceerder ligt dan deze veelgehanteerde redeneerwijze. Voorts heb ik een ‘vergeten’ stem geïdentificeerd die naar mijn idee buitengewoon relevant is voor het begrijpen van de ontwikkelingen die (al dan niet) gaande zijn. In deel II van dit boek laat ik deze stem daarom uitgebreid aan het woord. Letterlijk.

In de volgende paragraaf een eerste aanzet tot reflectie op de schijnbare eenvoud van de thematische driedeling.

1.3 Is het allemaal wel zo overzichtelijk en worden al de stemmen gehoord?

De hoofdvraag in dit boek is de vraag hoe het nu verder zal gaan met de dominantie van het control- en beheersdenken. Zoals ik al aangaf, realiseerde ik me dat het allemaal toch genuanceerder in elkaar steekt dan zoals ik het eerder formuleerde. Zijn er namelijk ‘maar’ drie bewegingen (meer control, blij publicaties en vluchten)? Wat me gebleken is, is dat er veel meer insteken zijn. En ook rezen er bij mij steeds meer vragen bij al de geluiden en verhalen die over de centrale thematiek te horen en te lezen zijn.

Macroverhalen

Ten eerste blijkt bijvoorbeeld dat er sprake is van een breed palet aan macroachtige verhalen van auteurs die het geheel aan ontwikkelingen trachten te vangen onder één bepaalde overkoepelende term. Enige tijd geleden heeft Jesse Klaver bijvoorbeeld zijn nieuwe boek gepresenteerd met het kernwoord *economisme*. Dit is een mooi voorbeeld van zo’n macropublicatie. Iemand neemt afstand, verklaart al de ontwikkelingen vanuit één specifiek perspectief en geeft er vervolgens een overkoepelend label aan. Deze benadering blijkt haast een genre te zijn. Er zijn namelijk behoorlijk veel van dit soort publicaties. Daarbij worden de bewegingen in onze maatschappij ‘gelezen’ en vervolgens voorzien van een conceptuele duiding die al die ontwikkelingen verklaart. Er worden daarbij eenduidige patronen en verklaringen (en dus remedies) aangereikt, waardoor het allemaal lekker overzichtelijk en behapbaar wordt. Kenmerkend voor dit genre is dus de neiging om te veralgemeniseren. De complexe dynamiek wordt daarbij bekeken vanuit één invalshoek inclusief een daarbij horend label en een oplossingsrichting – deze laatste meestal het inhoudelijk tegenovergestelde van het label.

Inmiddels is er sprake van een hele waaier aan indrukwekkende en fraai klinkende labels en kreten die parallel aan elkaar universele duidingen claimen

van alles dat er gaande is. Iedere auteur probeert daarbij het geheel aan ontwikkelingen – bij wijze van spreken – onder één hoed te vangen. Wanneer je al die hoeden dan weer met elkaar vergelijkt, dan blijkt er sprake te zijn van een divers palet aan invalshoeken. Sommige verhaallijnen lijken daarbij in elkaars verlengde te liggen. Andere verhalen spreken elkaar gewoon tegen.

Al studierend ontdekte ik dus dat er sprake was van meerduideligheid, waarbij datgene wat met de centrale thematiek van dit boek te maken heeft op heel diverse manieren wordt geduid en gelabeld. Er is sprake van een soort ‘probleemcompetitie’, waarbij iedereen op zijn eigen wijze probeert te claimen wat er nou eigenlijk aan de hand is. Een eenduidige winnaar van deze competitie kan ik op dit moment nog niet aanwijzen.

Waar hebben we het eigenlijk over: hyperobjecten?

Meer in het algemeen zou je je ook kunnen afvragen of er eigenlijk wel sprake is van een heel concreet, objectief fenomeen, waar we met z’n allen dan zo’n last van hebben: de ‘bureaucratie’, ‘de controle- en beheersdrang’, ‘protocollisering’, ‘de systeemwereld’, ‘Angelsaksisch organiseren’ ... Zijn dat nou wel zulke duidelijke en concreet aanwijsbare fenomenen? In zijn parodie op het bureaucratische denken hanteert Ten Bos² in dit verband de term *hyperobject*.³ Hyperobjecten zijn dingen die, vergeleken met onszelf, een enorme verspreiding door ruimte en tijd hebben. Ze zijn overal en altijd aanwezig. Wij staan er niet buiten, maar maken er deel van uit. Morton⁴ hanteert deze term bijvoorbeeld voor verschijnselen zoals de opwarming van de aarde (*global warming*) en klimaat. Alle twee volgens hem dus hyperobjecten. Ze zijn overal aanwezig. Je kunt ze tegelijkertijd wel en niet ervaren. Je wordt nat van een enorme plensbui; in de winter is het opeens onnatuurlijk warm. Op zich zijn dit duidelijke ervaringen en gebeurtenissen. Maar toch zijn ze niet hetzelfde als *global warming* of klimaat. Je kunt het hyperobject dus wel afleiden uit je ervaringen, maar de ervaringen zelf zijn niet het hyperobject. Het hyperobject zelf kun je nooit als totaliteit ervaren. Je maakt zelf ook integraal deel uit van de hyperobjecten. Ze stromen bij wijze van spreken door je heen. Verder ben je (op voor jou nooit exact te begrijpen manieren) er ook nog eens medeveroorzaker van. Omdat hyperobjecten zo allesomvattend zijn in ruimte en tijd, is het onmogelijk om er afstand van te nemen. Ook kan je geest ze gewoon niet bevatten, zo groot, langdurig en complex zijn ze.

Ten Bos vat het hele complex van het beheers-, controle-, inspectie-, protocolliseringsdenken op als een hyperobject: als iets allesomvattends waar we tegelijkertijd producent en slachtoffer van zijn. Iets wat onszelf doordrenkt en waar we dag in dag uit door onze manieren van werken en denken aan bijdragen. Maltby⁵ heeft het in dit verband over ‘a super-thing’ ... ‘it is omnipresent’ ... ‘it

is an ambivalent shadow'.^b Ten Bos beschrijft het als een 'onzichtbare machine (...) die een integraal onderdeel is van de totale structuur'.⁶ Juist die complexiteit en omvangrijkheid ervan maken dat het onmogelijk is om de bureaucratiserings-tendens precies te vangen in een hardgekalkte definitie.⁷ Dat zou immers veronderstellen dat we onszelf in een soort hogere dimensie zouden kunnen begeven om het helemaal te kunnen overzien. Maar dat kan niet, omdat het zowel in als om ons allemaal zit.

Constructen?

Nóg een stapje verder zou je zelfs de vraag kunnen stellen of er nou eigenlijk wel een (hyper)object is. De term *object* suggereert immers dat er wel degelijk iets min of meer concreets is. We kunnen dat 'iets' niet precies in concepten en definities vatten, maar toch is het er. Het is een stille kracht die in en om ons heen werkzaam is. Maar is er nou wel zo'n achterliggend 'iets'? In populair Nederlands hebben we het dan bijvoorbeeld over de 'paarse krokodil'. Maar bestaat er nou eigenlijk wel zo'n krokodil? Is het niet veel meer een imaginair construct; een verbaal-mentale shortcut om alles wat met bureaucratie samenhangt heel globaal aan te duiden? Mede in lijn met mijn eigen denken zou je namelijk ook kunnen concluderen dat er niet zozeer iets concreets is, als wel dat we dat met elkaar *construeren* in onze dagelijkse praktijk.⁸ Waarbij dan vervolgens het bekende Thomas-theorema geldt: 'If something is defined as real, it is real in its consequences.'

Een gevolg van deze laatste zienswijze is dat het zo vertrouwd en logisch geworden denken in termen van beheersing, controle en toezicht, van oorsprong een heel specifieke sociale orde betreft (een discours) die in wezen arbitrair is. Ergens in een grijs verleden heeft iemand bijvoorbeeld bij toeval ontdekt dat het wel handig is om bepaalde dingen (in een kleitablet) te administreren en (vervolgens) te controleren.⁹ Dat bleek voor die persoon in dat tijdsgewricht en in die omstandigheden goed te werken. Vervolgens heeft deze praxis zich via talloze interactieprocessen en dynamieken verder ontwikkeld en is genormaliseerd geraakt:¹⁰ het is normaal geworden. Zo normaal dat we het volstrekt logisch vinden om zo te werken. En we ons ongemakkelijk zouden voelen als we er níét aan zouden doen.

Bureaucratisering, controle- en beheersdenken zijn dus te beschouwen als een arbitrair sociaal construct; als een imaginaire orde.¹¹ Omdat ze relatief toevallig en arbitrair zijn, is het kenmerkend voor imaginaire ordes dat ze ook fragiel zijn.

^b Waarbij ze het concept 'audit society' van Power typeert. Zie verder hoofdstuk 11.

Ze zijn immers niet gegrondvest op een concrete, solide, logische, natuurkundige of biologische basis. Alleen door talloze verhalen vertellen we elkaar hoe belangrijk het is om het huis op orde te hebben; om onze zaakjes steeds preciezer en uitgebreider te monitoren en te beheersen. Zo bestendigen we met z'n allen dus bepaalde toevallig ontstane patronen, door allerlei mythen en verhalen. In vroeger tijden verschaften religies een bovenmenselijke legitimiteit aan heersende sociale ordes en hiërarchieën. Religies verklaren bepaalde (feitelijk dus arbitraire) sociale verhoudingen en omgangsvormen als 'feitelijkheden' die zijn ingesteld door een absoluut oppergezag. Wat dan normaal en gewoon was, was zeker geen menselijke gril of toeval. Maar juist bewust bedoeld en gewild door het goddelijke. Overtrad je de regels, dan kreeg je het meteen met God (en zijn aardse plaatsvervaarders) aan de stok!

In het verlengde van deze redeneerwijze doemen mijns inziens enkele zeer interessante vragen op, als het gaat over de steeds toenemende lavastroom van controls, audits, accreditaties en registraties. Namelijk: wat verschaft op dit moment de 'bovenmenselijke' legitimatie voor al dat control- en beheersdenken? Is er eigenlijk nog wel een legitimatie? Welke omstandigheden en machtsverhoudingen zorgen er eigenlijk voor dat relatief arbitraire verzinsels omgezet zijn in sociale structuren en gewoontes, die bijzonder velen van ons als heel erg 'echt' en welhaast ('hyper)objectief' ervaren?

Dit zogeheten *socialconstructionistische perspectief* brengt met zich mee dat het willen veranderen van deze imaginaire orde een forse klus is. Als eerste moet ik mezelf namelijk zien te ontworstelen aan de genormaliseerde greep ervan. En omdat het de gemeenschappelijke verbeelding betreft van (zo schat ik in) miljoenen mensen, betekent dat ook dat ook zij mee moeten gaan in het onttoveren en doorbreken van deze gemeenschappelijke verbeelding. Bij dit alles zou het dan niet gaan om het veranderen van een (hyper)object, maar om het veranderen van onze eigen betekenisgevingen aan ons werk en organisaties.

Geen eenduidige probleemdefinitie

Wat de observaties over het hyperobject duidelijk maken, is dat het eigenlijk niet goed mogelijk is om wat in dit boek Het Centrale Probleem is, consies en hardgekalkt te definiëren. Er zijn nog te veel verschillende verhaallijnen om hierover tot eenduidige conclusies te komen. Voorts wijst het constructionistische perspectief er ons op dat de verschillende probleemdefinities vermoedelijk gevangen zijn in dezelfde imaginaire orde die deze probleemdefinities trachten te beschrijven. Vandaar dat ik – zowel in het gedeelte hiervoor als hierna – me heel bewust behelp met het steeds losjes gebruiken van allerlei verschillende termen zoals *controle*, *beheersing*, *regulering* en *protocollisering*. Het vastpin-

nen van één eenduidige term en probleemdefinitie is volgens mij nog te voorbarig; mogelijk onmogelijk en misschien zelfs een daad van betekenisgevend geweld.¹²

Zoals ik hiervoor al aangaf, wordt er in tal van publicaties en sociale media steeds maar weer naar voren gebracht dat er zo geleden wordt onder de bureaucratiesering en controledrang. Maar het gegeven dat er nog geen eenduidige, hardgekalkte probleemomschrijving voorhanden is, roept meteen de vraag op wat datgene dan is waar die slachtoffers zo aan lijden. En ten slotte – als ik het cynisch uitdruk – lijken ook de windmolens waar de optimistische auteurs als dappere donquichots tegen strijden behoorlijk vaag. Elk van deze auteurs lijkt te strijden tegen een windmolen (lees: een serie aannames over wat nou het centrale probleem is) die hij zelf in het leven roept en conceptualiseert. Als je dit dan bij elkaar optelt, leidt dit tot een compleet en divers windmolenpark met allerlei soorten molens. Hier en daar verschijnen ook al diverse zonnepanelen en de eerste getijdencentrale wordt ook al gebouwd. Er komt in ieder geval veel energie uit.

Blijve publicaties: eerste nuances

Ook bij de publicaties waarin vooral optimistische geluiden te horen zijn, zijn nuancerende vragen te stellen. Veelal zijn dergelijke publicaties namelijk afkomstig van organisatieadviseurs (en – in mindere mate – wetenschappers). Hun betoog is: ‘het moet he-le-maal anders’. Al hun verhalen lezend, kwam bij mij steeds meer de vraag op waarom juist zij hier zoveel over schrijven. Wat zegt het over hun eigen voorkeuren en belangen als ze stellen dat het roer om moet bij organisaties waar ze zelf geen deel van uitmaken? Welke belangen vertegenwoordigen zij eigenlijk? En zijn dat wel dezelfde belangen als die van de ‘zielige’ vakmensen en professionals waarvoor ze zeggen dat ze opkomen?

Lijdenspublicaties: eerste nuances

Dan de publicaties en berichten met de vele hartenkreten van en over mensen die lijden onder de regel- en rapportage- en beheersingsdruk; de afkalving van de professionele ruimte en het weggecontroleerd worden van het vakmanschap. Ook dit verhaal zette me steeds meer aan het denken. Zonder de boodschap van deze verhalen te willen bagatelliseren, begint het volgens mij namelijk toch ook een beetje een repeterende breuk te worden. Heel veel problemen en moeilijkheden lijken alsmat weer terug te voeren te zijn tot dat ene; de beheers-, regel- en controledrang. Maar wordt ook dit verhaal dan niet een te eenzijdige karikatuur? Zijn we dan echt alleen maar willoze slachtoffers, passief overgeleverd aan de audit-, control- en beheersdrang?

Control- en auditpublicaties: eerste nuances

Al verder studerend kon ik natuurlijk ook niet heen om de talloze publicaties uit de control-, accountancy-, audit-, bestuurs- en governancehoek zelf. In de blije en optimistische publicaties zijn dit de bad guys; de Darth Vaders die erop uit zijn om al het goede te vernietigen. Zoveel is wel duidelijk. Opvallend is echter dat er in de meeste ‘nieuw-organiseren-publicaties’ eigenlijk nauwelijks inhoudelijk en genuanceerd op de literatuur uit de control-, accountancy-, audit-, governance- en risicomanagementhoek wordt ingegaan. Veelal wordt deze literatuur zwart-wit getypeerd en over één kam geschoren als ‘slecht’, ‘verkeerd’, ‘oud’, ‘bureaucratisch’ en ‘typerend voor de systeemwereld’. Maar is dit beeld nou wel terecht? En zijn accountants, controllers, auditors en bestuurders dan echt een aparte diersoort die heel anders in elkaar steekt dan wij gewone mensen? Zouden accountants, controllers en governancedenkers er bewust op uit zijn om ons tot slachtoffer te maken van hun methoden, technieken en tools?

Duidelijk is verder dat er in de klassieke publicaties over accounting en auditing gepleit wordt voor meer, beter en verfijnder toezicht, control en beheersing. Daarbij gaat het zeker niet alleen over – wat dan heet – ‘harde’ controls, maar ook over ‘softe’ controls als normering, cultuur, gedeelde visies en strategieën en dergelijke. Daarmee komen deze publicaties dicht bij het in de moderne managementliteratuur populaire thema organisatiecultuur. Zo wereldvreemd is men dus toch kennelijk niet.

Maar wat mij opvalt, is dat deze benaderingswijze juist helemaal niet exclusief is voor een aparte diersoort (accountants, controllers). Integendeel. Het betreft volgens mij hét dominante vertoog waar velen van ons op terugvallen als we tegen moeilijkheden aanlopen. In geval van problemen, crises en verstoringen van de orde is het meest voor de hand liggende recept toch snel: méér controle, méér toezicht, méér beheersing, betere en helderder regels! Zeker als het onszelf aangaat, merk ik hoe snel we geneigd zijn om te roepen dat er meer toezicht nodig is als er iets fout gaat en dat er geregelder en nauwkeuriger gecontroleerd moet worden als er dingen misgaan.

Met andere woorden: het denken in termen van control, auditing en beheersing komt niet alleen van buiten op ons af, maar zit ook in ons! En dan niet alleen maar bij een aparte en zonderlinge groep controlfreaks, zoals accountants, auditors en managers, maar in ons allemaal! Een amor fati; een noodlot dat we tegelijkertijd liefhebben, volgens Ten Bos.¹³ De Koreaans-Duitse filosoof Byung-Chul Han maakt dit pijnlijk duidelijk.¹⁴ Hij toont namelijk aan dat we inmiddels onszelf op allerlei manieren managen, auditen en controleren. Velen van ons zijn immers bezig met allerlei ‘zelfoptimalisatieprojecten’, zoals persoonlijkheidsseminars, mentale trainingen, bucketlists, schoonheidschirurgie, fitnessstrainin-

gen, diëten en carrière- en familieplanningen. Daarbij monitoren we onszelf met stappentellers, hartslagmeters en slaapsensoren in onze mobiele telefoons. Tijdens ons werk peddelen we onder onze bureaus lustig los op onze ‘bureaufietsen’. En vergaderen? Dat doen we het liefst staand, om zo aan ons fysieke gestel te kunnen werken. Ook onze hersens moeten steeds verder worden geoptimaliseerd, getuige tijdschriftartikelen met als kop *Haal het beste uit je brein*.

Bij dit alles organiseren we onze eigen transparantie en toezicht door ons vrijwillig bloot te geven op Facebook, internetfora en discussieplatforms. Zo leven we in een door onszelf georganiseerde permanente toetscultuur, waarbij we onszelf blootstellen aan ratings en likes van talloze anderen. We maken onszelf dus ‘auditbaar’, net zoals onze bazen dat op het werk van ons verlangen. Wie we zijn en wat ons zelfbeeld is, hangt in toenemende mate samen met het aantal duimpjes dat we krijgen op onze selfies. Een systeem dat ons niet van bovenaf wordt opgelegd. We doen het zelf! En we besteden er steeds meer tijd en aandacht aan.¹⁵

We hebben de macht van het controleren, doelen stellen en monitoren die tot nu toe van buiten op ons af kwam, op deze manier dus volledig geïnternaliseerd, aldus Han. Zo is het externe toezicht ‘gedelegeerd’ aan elk van ons afzonderlijk, waarbij Facebook de mobiele biechtstoel is geworden en de like het digitale amen.¹⁶

Wat dit impliceert, is dat we dus lijden onder control en toezicht, maar er tegelijkertijd niet genoeg van kunnen krijgen. Zo beschouwd verdwijnen het optimistische loslaten en het elkaar vertrouwen uit de nieuw-organiseren-publicaties eigenlijk als sneeuw voor de zon. Nee natuurlijk niet, als de nood echt aan de man is moeten er juist meer camera’s komen; moeten we gedetailleerder in de gaten houden hoe processen precies verlopen; moeten er meer regels en kaders komen en moet er veel nauwgezet toezicht worden gehouden. Natuurlijk! Om er maar voor te zorgen dat er niets mis kan gaan. Is het onderscheid tussen de bad guys (controllers, auditors, regels, protocollen enzovoort) en de *good guys* (de professionals die lijden onder de regeldruk, de vaklui die veel tijd kwijt zijn aan bureaucratie) dus eigenlijk wel zo eenduidig? En wordt al het lijden van de good guys dan uitsluitend veroorzaakt door de bad guys?

Vluchters: eerste nuances

Als laatste heb je dan al de verhalen van de mensen die ‘uit het systeem stappen’ en voor zichzelf – onder de radar van de heersende regiems – iets moois, nieuws beginnen. Dat klinkt natuurlijk heel stoer en dat is het waarschijnlijk ook wel. Maar is het eigenlijk ook geen vluchtgedrag? En zal dit gedrag de regelreflex nou verminderen of juist bestendigen?

De ontbrekende stem

Bij nader inzien zijn er dus zeker nuances en kanttekeningen te maken bij de eerste overwegingen, toen ik aan dit boek begon. Ik realiseerde me bovendien dat er in de genoemde verhalen en publicaties eigenlijk een heel belangrijke groep ontbrak. Dat betreft namelijk mensen die niet wegluchten, die niet op een afstandje zeggen dat het allemaal anders moet, die niet overgaan op zuchten en steunen, maar juist mensen die er van binnenuit wat aan proberen te doen. Mensen die de handschoen oppakken en zich actief verzetten tegen de zoveelste audit en de zoveelste beheersmaatregel. Ik heb het dan niet over mensen die meehelpen aan ‘verlichte’ organisatievormen zoals zelfsturende teams, inspiratiesessies of coaches die helpen mensen hun eigen talenten te vinden. Die sluiten naar mijn idee soms toch nog behoorlijk aan bij de (be)heersende structuren. Nee, ik heb het over de mensen die – om het maar eens even direct te zeggen – niet alleen ‘fuck de regels’ roepen, maar die ook hun nek uitsteken om op dat terrein echt fundamentele veranderingen te bewerkstelligen. Dan is het niet meer veilig. Dan sta je niet op een afstandje als een adviseur of auteur van een blij boek. Maar dan gaat het om je eigen hachje, jouw baan, jouw inkomen, jouw privéleven. Deze mensen komen nauwelijks aan bod in de publicaties over de centrale thematiek van dit boek. Maar ze zijn er wel degelijk. En zij roepen niet alleen dat het anders moet, maar proberen er in de praktijk ook echt wat aan te doen. Wat zouden we van hun ervaringen kunnen leren?

Andere scheidslijnen in het landschap

Al deze nadere overwegingen en bevindingen maken dus dat het landschap waar we het over hebben minder onoverzichtelijk en eenduidig is dan oorspronkelijk gedacht. Als je dit zou weergeven in termen van actoren, dan zie je dat er wat dat betreft allerlei verschillende richtingen en stijlen zijn. Bij *richtingen* denk ik dan bijvoorbeeld aan:

- de gedachte dat we meer in control moeten komen;
- het idee dat regels, control en beheersing ‘oud’ zijn en (dus) niet goed; dat ze allemaal overboord gezet moeten worden en dat het nieuw en anders moet;
- controllers en accountants zelf die erop wijzen dat we doorslaan met onze beheersmiddelen;
- managers die regels en protocollen aan hun laars lappen omdat ze in hun ogen disfunctioneel zijn;
- lijdens: de mensen die slachtoffer zijn van de beheerstandens; diegenen die lijden of wegluchten;
- optimisten, die denken dat de beweging weg van de beheerskramp volop gaande is en dat de omslag binnenkort zal plaatsvinden;
- richtingaanwijzers: auteurs die de constellatie aan ontwikkelingen proberen

te vangen onder één overkoepelend label, om van daaruit oplossingsrichtingen te suggereren.

Daarnaast kun je ook een paar heel verschillende *stijlen* onderscheiden. Ten eerste zijn er mensen die vooral *praten* (schrijven, publiceren) over de thematiek. Zij betogen dus bijvoorbeeld dat er meer en betere control moet komen, of roepen (vaak vanuit een buitenstaanderspositie) dat het juist helemaal anders moet en dat we van ‘oud’ organiseren over moeten gaan op ‘nieuw’ organiseren. Ook de ‘richtingaanwijzers’ die labels claimen en van daaruit oplossingen suggereren, zijn eigenlijk ‘praters’.

Daarnaast heb je de ‘doeners’. De mensen die lijden onder de bureaucratie (en die dus eigenlijk weinig meer doen); diegenen die in arren moede wegvluchten. Maar ook diegenen die gewoon rechttoe, rechtaan proberen betere control-, audit- en informatiesystemen te implementeren in de praktijk zijn doeners. En – zeker niet de minsten – degenen die zich in hun eigen praktijk teweerstellen tegen wat in hun ogen de uitwassen zijn van de control- en beheersdrang. Deze laatsten betreffen een groep wiens stem te weinig gehoord wordt in het debat over de thematiek van dit boek.^c

Wat bij het onderscheid praten versus doen opvalt, is dat deze scheidslijn zeker niet parallel loopt aan de klassieke functionele scheidslijnen. Denk in dit verband aan accountants en controllers die zich grote zorgen maken over het teveel aan regels, controls en protocollen. Of aan managers die proberen zó met de controls, de audits en het risicomangement om te gaan, dat ze de praktijk niet te veel verstoren. Of aan professionals en vakmensen die het juist heel belangrijk vinden dat er meer protocollen en gestandaardiseerde werkwijzen komen (die zijn er namelijk ook heel veel!). Helemaal fuzzy wordt het als we naar de groep van de organisatieadviseurs (interimmers, coaches, trainers, hrm’ers) kijken. Het is veel te simpel om al deze mensen over één kam te scheren als ‘adviseurs’. Laat ik wat voorbeelden noemen:

- adviseurs voor het verbeteren en implementeren van nieuwe audit-, control-, informatie- en sturingssystemen en compliance;
- adviseurs voor de ‘harde’ kant van de organisaties: reorganisaties, fusies, overnames, efficiencyverbeteringen, bezuinigingen, ‘huis op orde’, kwaliteitsmanagement, ketenmanagement;
- adviseurs voor de ‘zachte’ aspecten zoals cultuur, competenties, innovatievermogen, teams, leiderschap, visieontwikkeling;

^c De term *stem* vat ik hier breed op, het gaat namelijk ook over de vraag wat deze mensen dan concreet aan het doen zijn.

- adviseurs voor het ‘verblijven’ van organisaties, zoals het introduceren van zelfsturende teams, het weghalen van managementlagen, het introduceren van netwerkachtige samenwerkingspatronen.

Wat voor deze categorieën adviseurs geldt, is dat ze het spel nog steeds binnen de bestaande regels spelen. De opdrachtgevers zijn diegenen die het in de bestaande machtsverhoudingen (formeel) voor het zeggen hebben. En de adviseurs proberen te realiseren wat er met de opdrachtgever als resultaat is afgesproken.

Een laatste (relatief kleine) categorie adviseurs betreft adviseurs die het spel ook af en toe volgens andere regels proberen te spelen. Dit zijn adviseurs die soms bewust proberen bestaande machtsverhoudingen te veranderen. Zij zijn dus minder volgzaam jegens de opdrachtgever. Juist proberen ze bepaalde ondergesneeuwde belangen en in de verdrukking geraakte groepen te emanciperen. In die zin hebben deze adviseurs (en doeners) ongeveer dezelfde focus als de groep van mensen wier stem nauwelijks gehoord is in het debat over de thematiek van dit boek. Ze hebben gemeenschappelijk dat ze niet meer binnen de bestaande context willen handelen, maar juist proberen die context zelf in beweging te krijgen. Hier klinkt dus iets activistisch in door.

Al met al merk ik dus dat een genuanceerde benadering van de thematiek me uitnodigt om met heel andere dan de gebruikelijke scheidslijnen te gaan werken. Doe je dat niet, dan scheer je hele groepen mensen over één kam en mis je de diversiteit die in de verschillende beroepsgroepen te vinden is.

1.4 Terug naar de kernvraag: ook hier een nuancering

De kern van dit boek gaat over de vraag welke kant het op zal gaan met het beheersings- en controleerdenken. Zal de beheersingstendens zich steeds verder versterken? Of zal deze tendens op enig moment net als het Romeinse Rijk als een zeepbel uit elkaar spatten? Dat laatste is iets wat veel beweerd wordt in de optimistische literatuur over nieuw organiseren. Daar worden termen gebruikt als *kantelingen*, *tornado's van verandering*, *overgangen van oud naar nieuw* en dergelijke. Andersom zal het antwoord vanuit de conventionele accountancy-, audit-, risicomangement- en controlhoek vermoedelijk zijn dat er niet zoveel zal veranderen en dat we de bestaande control- en beheersingsinstrumenten juist verder zullen moeten versterken. Maar ook hier dringt de nuance zich op. Is het nou allemaal wel zo zwart-wit? Is het zo dat de ene kant moet winnen en de andere kant dan dus moet verliezen? Met andere woorden: gaat het wel om een grote en meeslepnde revolutionaire omslag? Of zijn er andere manieren om hiernaar te kijken? Bijvoorbeeld dat het meer gaat om een evolutie dan een

revolutie? Of dat je bij de beweging tegelijkertijd op meerdere niveaus moet kijken, waarbij er bijvoorbeeld op het ene niveau sprake is van een revolutionaire dynamiek, terwijl er op een ander niveau sprake is van een evolutionaire dynamiek? Met als vervolgvraag hoe die bewegingen op die verschillende niveaus elkaar dan beïnvloeden. Deze nuancerende vragen zijn bedoeld als kwalificering van de uiteindelijke conclusies van dit boek. Gaat het erom als een soort scheidsrechter aan te wijzen wie de uiteindelijke winnaar zal worden? Of liggen andere, fijnmazigere conclusies voor de hand?

1.5 Opbouw van dit boek

Leek de centrale problematiek van dit boek in het begin van dit eerste hoofdstuk eigenlijk best overzichtelijk, nu hoop ik bij jou als lezer toch een wat ander idee te hebben bewerkstelligd. Er is weliswaar iets van een centrale vraag, maar er bestaan tegelijkertijd ook verschillende definities, probleemdefinities en oplossingsrichtingen en tal van belanghebbenden partijen en actoren, die allemaal andere beelden en belangen hebben en waarbij de scheidslijnen bovendien niet keurig netjes langs de klassieke functionele categorieën lopen. Zeker is er geen overkoepelende speler of opdrachtgever die met een welgekozen verandertraject de hele zaak eens even netjes en strak van *Ist* (lijden aan overmaat van control en doorschieten van regeldrang) naar *Soll* (meer openheid, ruimte, flexibiliteit) kan managen. Tal van partijen zijn volgens mij juist met elkaar aan het soebatten over de vraag wat dat *Ist* is en hoe goed of slecht dat eigenlijk is. Op zijn beurt staat ook het *Soll* sterk ter discussie. Zowel inhoudelijk (welke kant moet het op?) als ‘procesmatig’: gaat het nou om een revolutie, een evolutie of iets ertussenin? Ook valt het mij op dat er sprake is van een scheve verdeling tussen een grote groep mensen die hierover praat (schrijft) versus een vele malen kleinere (en nog niet gehoorde) groep die er in de eigen praktijk concreet wat aan probeert te doen. Als je hier zo naar kijkt, dan blijkt dus dat er enorm veel mensen op allerlei verschillende manieren mee te maken hebben, waarbij ieder op zijn eigen manier probeert betekenis te geven aan wat hijzelf meemaakt en waarneemt. Ook is er sprake van een grote groep mensen (publicisten, politici, onderzoekers en adviseurs) die allen proberen hun eigen taal te geven aan hoe ze ertegen aankijken en wat er vervolgens volgens hen moet gebeuren. En ten slotte is er ook een groep mensen (weliswaar een relatief onzichtbare minderheid) gewoon concreet bezig om er in de eigen praktijk wat aan te doen.

Op deze wijze geformuleerd doemen er wat mij betreft drie hoofdonderwerpen op, die ik centraal stel in dit boek:

- het perspectief van de ontbrekende stem;

- nuancerings in de verhalen over de thematiek van dit boek;
- de transitiekant: grootschalige patroonontwikkelingen.

Het perspectief van de ontbrekende stem

Een belangrijk eerste hoofdonderwerp van dit boek betreft de ervaringen van diegenen waarover tot nu toe nog maar weinig gepubliceerd is: de doeners die in de eigen werkomgeving de handschoen oppakken. Ook zal ik in dit verband enkele ‘activistische’ adviseurs aan het woord laten die dicht tegen deze doeners aanzitten. Naar mijn idee is dit een categorie spelers die buitengewoon belangrijk is en waarvan we veel kunnen leren over hoe ontwikkelingen en veranderingen gaan. De kernvragen die ik bij het vertellen van de verhalen van deze – wat ik zou willen noemen – *activistische doeners* zou willen stellen zijn: Wat maken jullie onderweg allemaal mee? Waar lopen jullie tegenaan? En als vervolgvraagstelling: Lukt het jullie om het tij te keren? Krijgen jullie het voor elkaar dat de controle- en beheersdrang in jullie organisatie afneemt?

Bij het weergeven van de verhalen van de activistische doeners zal ik de zogeheten *narratieve methode* toepassen. Dit betekent dat deel II van het boek (de hoofdstukken 3 tot en met 10) een uitgebreide serie verhalen (narratieven) omvat, waarbij de betrokkenen hun eigen verhaal met jou (lezer) delen. Geen theoretische modellen en conceptuele opsommingen dus, maar de concrete praktijk.^d Zo kun je als lezer de ervaringen van deze mensen meebelevan en aanvoelen wat het betekent als je in je eigen werkpraktijk probeert zaken structureel te veranderen. Als afronding van dit deel II komen de mensen van wie die verhalen afkomstig zijn als groep aan het woord (hoofdstuk 10). Daar geven ze betekenis aan elkaars verhalen en trekken ze conclusies.

Nuancerings in de verhalen over de thematiek van dit boek

Het tweede hoofdonderwerp betreft de nuancerings waar ik hiervoor al mee begonnen ben. Op welke terreinen kan de populaire basisredenering van de drie bewegingen worden genuanceerd? Voor het beantwoorden van deze vraag neem ik in deel III een wat meer klassiek onderzoeksmatige methode ter hand. Dit betreft een uitgebreid literatuuronderzoek van de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur en populaire literatuur over de thematieken die wat dit betreft aan de orde zijn.

^d In hoofdstuk 13 (*Postambule en verantwoording*, te lezen op: <http://thijs-homan.nl/> en www.businezz.nl/) geef ik aan waarom er met narratieven gewerkt is en wat daar de achtergronden van zijn. Ook hoofdstuk 10 (*Reflecties en betekenisgeving*) gaat in op de relevantie van de narratieven.

De transitiekant: grootschalige patroonontwikkelingen

Dan het derde grote onderwerp. Dat gaat over het *hoe* van de veranderingen en bewegingen waar ik het hier over heb. Breed is er kennelijk een zekere dominantie van het beheers-, control- en auditdenken voelbaar. Als je dat anders wilt, dan moet er hoogstwaarschijnlijk van alles in beweging komen. En dat kan dan grootse en meeslepende, revolutionaire ontwikkelingen betreffen, of juist subtielere verzamelingen evolutionaire stapjes, mogelijk op verschillende lagen en niveaus. De derde thematiek gaat over deze hoe-kant: welke modellen en concepten zijn bruikbaar voor het begrijpen en duiden van de ontwikkel-dynamieken die te maken hebben met het zich verder ontwikkelen of juist het verminderen van de dominantie van het beheers- en controldenken?

Veelstemmig bijziend koor

Als je het over het hoe van verandering hebt, dan kom je natuurlijk snel uit op mijn eigen vakgebied: verandermanagement. Hier gaat het over de vraag wat verandering nou eigenlijk is; hoe verandering ontstaat en (in het verlengde daarvan) hoe het tweegebracht kan worden. Een fundamenteel kenmerk van veel (conventionele) verandermodellen en -benaderingswijzen is dat er uit wordt gegaan van een monocentrisch perspectief. Dit houdt in dat er een sterk onderscheid wordt gemaakt tussen enerzijds de partij die verandering moet bewerkstelligen (veelal het management en andere *change agents*) en anderzijds diegenen die de verandering (en de bijbehorende acties en interventies die afkomstig zijn van de veranderaar) moeten ondergaan. Verandering en beweging, zo is de redeneerwijze, komen dan tot stand als resultaat van welgekozen acties en interventies van die ene partij (de managers, de veranderaars); vandaar de term *monocentrisch*. Er is hier sprake van één epicentrum waar de verandering ontstaat: managers, veranderaars en hun (in- en externe) adviseurs.

Wat ik in de paragrafen hierboven geprobeerd heb duidelijk te maken, is dat er eigenlijk helemaal geen sprake is van scherpomlijnde onderscheidingen en verhoudingen. Er zijn volgens mij dan ook geen duidelijke 'epicentrische' partijen aan te wijzen die – wat de thematiek van dit boek betreft – relatief eenzijdig hun wil op kunnen leggen aan al die anderen. Nee, wat ik juist constateer, is dat iedereen vanuit zijn eigen perspectief bezig is om te proberen er het beste van te maken. Waarbij er allesbehalve een eenduidige definitie is van wat 'het beste' dan is. Voorts denk ik dat geen van de partijen die ik hiervoor benoemd heb (accountants, controllers, organisatieadviseurs, managers, vaklieden en professionals, mensen die lijden, vluchtters, diegenen die macroverhalen schrijven over wat er gaande is en diegenen die niet praten maar doen en daarbinnen de mensen die de handschoenen oppakken) overzicht hebben over dit hele veelstem-

mige koor. Ze zullen voornamelijk bezig zijn in de eigen context, waarbij ze samenwerken met collega's, vakgenoten en zielsverwanten die ze goed kennen en vertrouwen. Wat ze meekrijgen van wat zich daaromheen allemaal afspeelt, zal altijd van horen zeggen zijn, of zal gebaseerd zijn op concrete en specifieke eigen ervaringen in specifieke contexten. Maar precies weten wat er overal speelt en dus hoe alle vlaggen er overal bij hangen, dat soort overzicht heeft volgens mij niemand. Dit uitgangspunt heeft tot gevolg dat mensen vooral reageren op de eigen groep en categorie, op de eigen directe werkomgeving waarin ze zich bevinden en de verhalen en bewegingen die daar rondgaan. Ze zijn vooral in de eigen context bezig om te proberen ervan te maken wat hun in die context het beste, het meest logische, het meest wenselijke lijkt.

Deze uitgangssituatie wijkt fundamenteel af van de uitgangspunten van het conventionele, monocentrische verandermanagement. Veel van de theoretische uitgangspunten en concepten uit de conventionele veranderkunde zijn daarmee eigenlijk niet goed toepasbaar op de ontwikkelingen die hier in dit boek aan de orde komen. Wat de derde thematiek van dit boek dus betreft – de hoe-kant – zal er daarom gezocht worden naar alternatieve, aanvullende theoretische perspectieven en conceptualisering. Hoe zijn de grootschalige ontwikkelingen waar we het hier over hebben te conceptualiseren, te duiden en te begrijpen?

Grootschalige patroonveranderingen volgens Elias

In lijn met wat ik hiervoor constateerde, is een hoge mate van multicentriciteit kenmerkend voor grootschalige (maatschappelijke) patroonveranderingen. Er zijn zeer veel partijen, instanties, instituties bij betrokken. En ook heeft ieder daarbij een eigen perspectief. Ook kan geen van de betrokken actoren het landschap echt helemaal overzien. Ik denk dat er zich op dit terrein inmiddels wel enkele eerste modellen en inzichten aan het ontwikkelen zijn. De basisgedachte voor dit type modellen en concepten zou ik willen aanwijzen in het meesterlijke boek *Het civilisatieproces* van de socioloog en filosoof Norbert Elias. In dit boek beschrijft hij de verdergaande ontwikkeling van de beschaving, als een beweging die niet het resultaat is van een gemanaged verandertraject door de heersers van verschillende staten. Toch, zo toont Elias overtuigend aan, heeft er zich de afgelopen millennia wel degelijk een beweging afgetekend richting een meer 'geciviliseerde' maatschappij. Een civilisatiebeweging die tot stand is gekomen, *niet* als intentioneel resultaat van acties en interventies van enkele geprivilegieerde partijen, noch als resultaat van een geplande aansturing vanuit een eenduidige hiërarchische positie. Elias beschrijft beschavingsontwikkeling namelijk als een niet bewust nagestreefd *effect* van al de oneindig vele dagelijkse activiteiten, strubbelingen en gebeurtenissen die op lokaal niveau plaatsvinden. Dit is 'de praktijk',

waar mensen met elkaar samenleven en proberen het beste te maken van wat ze dagelijks ervaren. Wat Elias aangeeft, is dat er zich in al die dagelijkse acties en interacties lokaal toch bepaalde routines en patronen ontwikkelen ('figuraties'), waarbij sommige van die patroontjes door een soort darwiniaanse dynamiek steeds groter en groter kunnen worden. Dat groter worden houdt dan concreet in dat bijvoorbeeld de burens ook gaan doen wat wij doen. En dat de burens van de burens het eigenlijk ook wel een aardig idee vinden om het zo aan te pakken.

Parallel aan de patroontjes die zich binnen mijn eigen gezichtsveld ontwikkelen, ontwikkelen zich in een maatschappij natuurlijk op talloze plekken talloze andere patroontjes; patroontjes waar ik in mijn lokale setting absoluut geen weet van heb. Bepaalde bewegingen en ontwikkelingen van patroontjes kunnen elkaar ontmoeten en elkaar versterken of juist afdempen. Met als resultaat dat er op den duur 'bredere' gewoontes en handelingsvoorkeuren kunnen ontstaan, als resultante van eindeloos veel lokale variaties, ontwikkelingen, veranderingen en kopieergedrag. Als bepaalde patronen dan groter en groter worden en dus steeds meer herhaald worden, neemt de kans dat andere patroontjes daarin mee worden genomen steeds verder toe. Tegelijkertijd zal er nooit één allesoverheersend monomaan patroon ontstaan. Simpelweg omdat men op lokaal niveau continu tegen nieuwe concrete uitdagingen en ervaringen aanloopt waar men dan ook weer lokaal op reageert; mogelijk op een manier die niet strookt met de inmiddels al groter geworden patronen. Op het moment dat die nieuwe en afwijkende patroontjes meer en meer *Anklang* krijgen, zouden die zich tot nieuwe, grotere patronen kunnen ontwikkelen, ten koste van de dominantie van bestaande grotere patronen.

Wat Elias duidelijk maakt, is dat bredere patronen en dominante maatschappelijke gewoontes niet het resultaat zijn van een monocentrische dynamiek, waarbij één partij de maatschappij naar haar hand zet. Realistischer is het naar zijn idee om juist uit te gaan van een multicentrische dynamiek, waarbij er op lokaal interactieniveau continu nieuwe patronen ontstaan, bestaande patronen worden versterkt of worden afgebroken. Hoewel je zou verwachten dat deze hele mengelmoes van lokale activiteiten tot een soort *random chaos* zou leiden, toont Elias overtuigend aan dat exact het tegenovergestelde het geval is. Er ontwikkelen zich wel degelijk bredere tendensen en patronen, die op hun beurt weer invloed hebben op lokale acties en interacties.

Juist de elementen van het multicentrische, het lokale, het continu bewegende en tegelijkertijd ook het zich ontwikkelen van bredere tendensen, sluiten naar mijn mening goed aan bij de kenmerken van het landschap waar dit boek over gaat. Vandaar dat ik deze 'eliassiaanse' invalshoek voor het begrijpen van beweging en ontwikkeling hier als uitgangspunt neem.

Taal, modellen en concepten zoeken en gebruiken

Al met al gaat het derde hoofdonderwerp van dit boek dus over het vinden van taal, modellen en concepten die de aard en dynamiek van grotere multicentrische bewegingen en ontwikkelingen duiden en beschrijven. In aansluiting op het gedachtegoed van Elias ga ik ervan uit dat veranderingen en ontwikkelingen niet per se intentionele resultaten zijn van wat enkele partijen doen. En al helemaal niet het intentionele resultaat van wat heel veel partijen, mensen en instanties allemaal in hun eigen lokale context zeggen en doen. Maar toch ontstaan en vergaan die ontwikkelingen wel degelijk. Hoe werkt dat?

Naast dat ik die taal, modellen en concepten wil vinden, wil ik ze ook gebruiken. Namelijk als een conceptueel perspectief om de verhalen van de activistische doeners en de onderzoeksliteratuur die ik bespreek, te analyseren en te duiden. Dit klinkt abstract. Daarom een voorbeeld. Stel dat er in een bepaald model een activiteit wordt benoemd die de ontwikkeling van bepaalde lokale patroontjes blijkt te versterken. Nu ik dit weet, zou ik in de verhalen van de activistische doeners vergelijkbare activiteiten kunnen identificeren. Het identificeren van die categorie van activiteiten maakt het dan vervolgens mogelijk om reliëf te zien in de verhalen van de doeners. Bepaalde zaken (hier dus patroontjesversterkende activiteiten) lichten op en kunnen in verband worden gebracht met bredere gedachtegangen en uitgangspunten. Dat bedoel ik dus met het gebruiken van de taal, modellen en concepten. Dit zal ik zowel doen bij de verhalen van activistische doeners (deel II), als bij deel III, waar ikzelf nadere nuanceringen geef aan de thematieken van dit boek. Ook hier zijn namelijk bepaalde tendensen en ontwikkelingen waar te nemen die aansluiten op het 'eliasiaanse' perspectief op ontwikkeling.

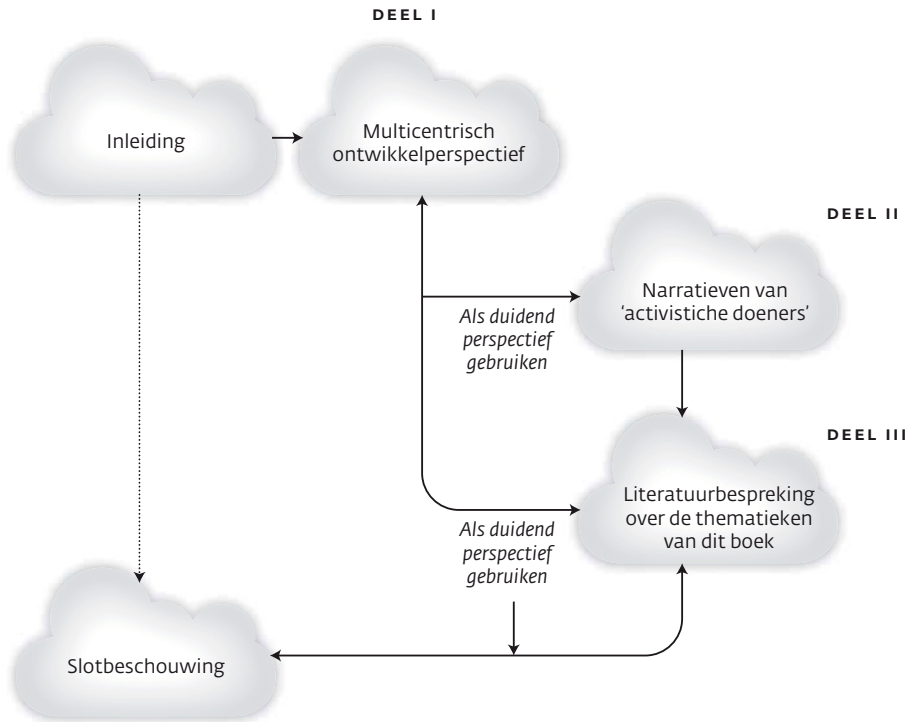
Aan het eind van dit boek breng ik alles dan weer met elkaar in verband rondom de basisvraag: hoe zal het verdergaan met de dominantie van het control-, audit-, regel- en beheersdenken? In het afsluitende hoofdstuk geef ik ten slotte een verantwoording van de gekozen methodologische en methodische uitgangspunten. Om de omvang van dit boek behapbaar te houden, is dit toch wat meer specialistische hoofdstuk opgenomen op www.businezz.nl en op mijn eigen website thijs-homan.nl. Dit geldt ook voor al de noten en de complete literatuurlijst. Bij de relevante hoofdstukken worden dan alleen enkele kernpublicaties vermeld.

Routeplanner

Omdat ik het op Elias georiënteerde ontwikkelperspectief toepas, zowel op de ervaringen van de activistische doeners als op wat er uit de literatuur over de

thematiek van dit boek naar voren komt, is het logisch om hier mee te beginnen. In hoofdstuk 2 schets ik zodoende een aantal modellen en ‘theoretisering’ over de ontwikkelingsdynamieken, uitgaande van een multicentrische veranderdynamiek. Samen met dit inleidende hoofdstuk vormt dat hoofdstuk deel I van dit boek. Daarna volgen deel II: de verhalen en ervaringen van de activistische doeners en deel III: de bevindingen uit de literatuur over de thematieken van dit boek.

In deel IV reflecteer ik op de inhoud van de delen II en III. Zoals gezegd doe ik dat aan de hand van de concepten en inzichten van het multicentrische ontwikkelperspectief (hoofdstuk 2).



Figuur 1.1 Opbouw van dit boek

Tijdens het onderzoeks- en schrijfproces kwam naar voren dat de verhalen en ervaringen van de activistische doeners (de narratieven, deel II) op sommige punten een falsificerende en aanvullende werking hebben op de bevindingen uit de (onderzoeks)literatuur (hoofdstuk III).¹⁷ Zo blijkt bijvoorbeeld uit de narratieven dat diverse onderwerpen zoals die in de literatuur worden beschreven, er in de praktijk toch heel anders uitzien. Bovendien dampen er vanuit de narratieven allerlei additionele inzichten en nuances op. Inzichten die nog niet in

de literatuur zijn terug te vinden. Deze falsificerende en aanvullende inzichten zullen ook in hoofdstuk 12 maar voren worden gebracht. Aan het eind van datzelfde hoofdstuk volgt dan een slotbeschouwing. Andermaal aan de hand van het multicentrische ontwikkelperspectief zal ik daar een antwoord proberen te geven op de vraag welke kant het op zou kunnen gaan met het control- en beheersdenken.

Uitgaande van deze opbouw bestaat dit boek dus uit een aantal delen en hoofdstukken die elk heel verschillend van aard zijn:

- Hoofdstuk 2 is vooral een theoretisch hoofdstuk. Het gaat over modellen en theorieën. In dit geval over hoe je grootschalige patroonontwikkelingen kunt begrijpen en duiden.
- De hoofdstukken van deel II (hoofdstuk 3 tot en met 10) zijn echt anders dan anders. Het zijn vertellingen; verhalen van activistische doeners over wat ze in de praktijk meemaken. Zonder getheoretiseer en modellen.
- In deel III (hoofdstuk 11) staat de literatuur dan weer centraal. Daar gaat het over de nuanceringen die er te maken zijn, naar aanleiding van publicaties en onderzoek over de thematiek van de controle- en beheersdrang.
- Deel IV begint met hoofdstuk 12, waar ik mijn eigen conclusies trek over de thematiek van dit boek. Dit zijn dus mijn eigen inzichten, en daarmee zijn dat dus eenzijdige inzichten. Ook ik ontkom er niet aan om af en toe te generaliseren.

1.6 Gebruiksaanwijzing

De komende hoofdstukken in dit boek gaan over de dominantie van het controle- en beheersdenken in organisaties. In het boek krijg je een breed palet aan invalshoeken, visies en gedragspatronen gepresenteerd. Maar ook krijg je evenzovele kritieken en andere inzichten voorgeschoteld over deze zelfde invalshoeken, visies en gedragspatronen. Veel blijkt namelijk niet zo te zijn, zoals het lijkt.

Leren, veranderen en ontwikkelen hebben volgens mij te maken met in verarring raken. Pas als je echt begint te twifelen aan je vaststaande beelden en overtuigingen, pas dan sta je op het punt om tot nieuwe inzichten te komen. Zeker een aspect van het beheers- en controldenken is de neiging om de wereld – *the mess of now* – terug te willen brengen tot ordentelijke modellen en meetbare categorieën. Kenmerkend daarbij is steeds opnieuw dat er een beperkt aantal dimensies naar voren wordt gehaald. Daarbij wordt dan geclaimd dat dát de belangrijkste dimensies van de ‘werkelijkheid’ zijn. Zo maken we het simpel, behapbaar en cognitief ergonomisch. Maar wat gebeurt er als je verder kijkt dan deze reducties? Als blijkt dat er ook nog talloze andere dimensies waar-

neembaar zijn, met evenzovele nieuwe zichtlijnen tot gevolg? Het begint je dan misschien te duizelen. En precies dát moment is het begin van leren, van nieuwe dingen zien, nieuwe mogelijkheden ontwaren.

In de kern is dit de beschrijving van het leerproces dat ikzelf bij het maken van dit boek heb doorgemaakt. In het verlengde hiervan is dit boek ook zodanig geschreven, dat het hopelijk jou als lezer ook tot een dergelijke leerreis prikkelt. De beoogde werking van het boek is dus dat het je confronteert met tal van nieuwe zichtlijnen en open einden. Dit met het idee dat er dan ook bij jou duizelingen ontstaan en nieuwe inzichten opdoemen. Juist hierom probeer ik het reduceren tot hapklare brokken en overzichtelijke modellen zo veel mogelijk te voorkomen. Steeds probeer ik het vizier open te houden, in plaats van met hardgekalkte conclusies, modellen, checklists en bullets met aanbevelingen op de proppen te komen. Dat doe ik dus juist niet. Welke inzichten triggert de tekst bij jou als lezer?

Door je vele malen te confronteren met allerlei verschillende inzichten over dezelfde thematieken, hoop ik te bewerkstelligen dat ik je ook enigszins los kan trillen van de beelden en overtuigingen die je over de thematiek van het beheers- en controldenken hebt. Pas dan ontstaat de mogelijkheid om dingen anders te gaan zien. Pas dan opent zich de mogelijkheid om andere dingen te gaan doen – anders dan je gewend was in je bestaande praktijk. Nieuwe *options for action* dienen zich dan als het ware vanzelf aan. Nieuwe veroorlovingen openen zich, zodra bestaande betekenisgevingen in beweging komen. Je gaat het pas zien als je het ánders doorhebt, om te variëren op de uitspraak van Johan Cruijff. Ik wens je daarom veel verwarring toe.

1.7 Bronnen

Als laatste nog een praktisch punt. Voor dit boek is gebruikgemaakt van relatief veel bronnen. Deze betreffen zowel populaire publicaties (krantenartikelen, websites, blogs) als wetenschappelijke onderzoeksliteratuur. In de hoofdstukken wordt met kleine eindnoten verwezen naar deze publicaties. Aan het eind van elk hoofdstuk in deel I, III en IV worden enkele kernpublicaties genoemd. Al de literatuurverwijzingen staan verder in eindnoten per hoofdstuk. Deze eindnotenlijst (literatuurverwijzingen) is te vinden bij het boek op www.businezz.nl en op mijn website: thijs-homan.nl. Ook de complete lijst met geraadpleegde bronnen is daar beschikbaar.

Kernliteratuur

Bos, R. ten (2016). *Bureaucratie is een inktvis*. Amsterdam: Boom.

Elias, N. (2000). *The Civilizing Process*. Oxford: Blackwell Publishing.

- Han, B.C. (2015). *Psychopolitiek. Neoliberalisme en de nieuwe machtstechnieken*. Amsterdam: Uitgeverij Van Gennip.
- Harari, Y.N. (2017). *Sapiens. Een kleine geschiedenis van de mensheid*. Amsterdam: Thomas Rap.
- Homan, Thijs H. (2016). Locating Complex Responsive Process Research in the Approaches of Theorising About Organisations. *International Journal of Business and Globalisation*, 17(4): 491-513.
- Morton, T. (2013). *Hyperobjects, Philosophy And Ecology At the End of the World*. Minneapolis: The University of Minnesota Press.

DEEL II

Na het inleidende hoofdstuk en hoofdstuk 2, met modellen en concepten om grootschalige patroonveranderingen te analyseren, begint nu het echte werk. 'Echt' in die zin dat er in de komende hoofdstukken een hele serie verhalen komt waarin mensen vertellen wat ze concreet meemaken als zij in hun eigen praktijk proberen verandering te bewerkstelligen. Die verandering gaat dan over het zich verzetten tegen het control- en beheersdenken en -doen. Hier komen dus de activistische doeners uit hoofdstuk 1 aan het woord. De mensen die niet slachtofferachtig lijden onder het beheers-, control- en rapporteergeweld. Noch diegenen die in vrolijk getoonzette publicaties roepen dat het he-le-maal anders moet, gaat en zal gaan. En ook niet diegenen die in arren moede de handdoek in de ring gooien en hun organisatie ontvluchten, om vervolgens in het klein iets moois en nieuws op te tuigen. Nee, dit zijn de doeners, de knokkers. De mensen die de handschoen oppakken en de worsteling aangaan met de beheers-, audit-, controleer- en registreerpraxis.

De teksten in dit tweede deel zijn verhalende teksten. *Narratieven*, zoals dat dan heet. Hierbij is iemand aan het woord die heel concreet vertelt wat hij meemaakt als hij probeert tegen regels, audits en controls in het geweer te komen. Door de verhalen op deze narratieve wijze weer te geven, ontstaat de mogelijkheid dat jij, lezer, je kunt identificeren met diegenen die aan het woord zijn. Of juist met anderen die in het verhaal voorkomen, zoals hun collega's, hun bazen, klanten, burgers – noem maar op. Wie weet herken je de emoties die de vertellers beschrijven: de blijdschap als er een succesje wordt geboekt, de diepe frustratie als ondanks alles een bepaald experiment toch mislukt, de gevoelens van overrompeld-zijn als iets een totaal onverwachte wending neemt. Mogelijk voel je al lezend onbewust soms ook wat zij ervoeren. Bijvoorbeeld het gevoel van verveling als een bepaald probleem zich voor de zoveelste keer aandient. Door het lezen van deze verhalen kun je dus feeling krijgen met de praktijk van de activistische doeners.

De keuze voor het weergeven van de rauwe, ongepolijste ervaringen is heel expliciet gemaakt. Ten eerste merken we (de mensen wier verhalen hierna volgen) dat een fundamenteel kenmerk van 'activistisch doen' is dat je op veel momenten geen idee hebt waar je nou precies mee bezig bent. En al helemaal niet welke gevolgen dat dan zal hebben. Ook is het vaak buitengewoon lastig om een ervaring te duiden als een succes of een misser. Is deze ervaring nou een teken van een opgaande lijn? Of is dit een laatste opflakking, voordat het kaartenhuis in elkaar stort? Je weet het gewoon niet.

Omdat het perspectief van de activistische doeners in de literatuur relatief onderbelicht is, is er over hun ervaringen ook nog maar weinig theorievorming voorhanden. Om deze redenen is ervoor gekozen om de werkelijkheidsbeleving van de verhalenvertellers zelf weer te geven. Fraai verwoordde een van hen dit als volgt: 'Op het moment dat je leest wat iedereen meemaakt, ga je als lezer hoe dan ook proberen het te duiden. En er lijnen in zien. Maar ik realiseer me nu dat innovatie eigenlijk juist bestaat bij de gratie van die onbegrepenheid. Eigenlijk zijn we aan het proberen om rode draden te ontdekken in datgene wat de mensen, waar de narratieven over gaan, zelf ook van geen kant begrijpen. Innovators begrijpen er vaak zelf ook geen snars van. Als je daar dan strakke modellen en rode lijnen over zou gaan ontwikkelen, dan is dat eigenlijk killing. Dat past gewoon niet bij het kenmerk van de onbegrepenheid van dat veranderen van binnenuit. Dan ga je er een soort duiding aan toevoegen die de mensen zelf als ze zo bezig zijn in ieder geval niet hebben.'

Een tweede belangrijke reden voor het narratief weergeven van de ervaringen van de activistische doeners betreft de zogeheten *performatieve functie* ervan; zie ook hoofdstuk 13, de postambule en de verantwoording bij het boek op www.buzinezz.nl en op thijs-homan.nl. De kans is groot dat je je als lezer gaat identificeren met bepaalde personen die in de narratieven voorkomen. In het verlengde hiervan kan het zijn dat je bepaalde dingen herkent. Voorvallen die resoneren met activiteiten waar jijzelf in je eigen context mee bezig bent. Je gaat misschien overeenkomsten zien; pikt dingen op die je zelf misschien ook zou willen doen. Precies dit is de performatieve functie van de narratieven: ze dóén je mogelijk iets. Je trekt er misschien bepaalde lessen uit. In conventionele vakpublicaties worden de conclusies, lessen en aanbevelingen doorgaans door de auteur voorgekookt. In de trant van: dit zijn de belangrijkste adviezen; dit moet je als lezer gaan doen; zó moet je de wereld gaan zien. Bij voorkeur voorzien van fraaie plaatjes en overzichtelijke checklists. Maar in wezen claimt zo'n auteur dan dat hij precies weet hoe jouw praktijk eruitziet en wat dan voor jou precies en concreet het beste is. En volgens mij weet alleen jij dat.

In dit boek wordt bovendien voor een deel uitgegaan van heel andere theoretische uitgangspunten; zie hoofdstuk 2 en de postambule en verantwoording. Het uitgangspunt hierbij is dat er juist geen objectieve, generaliseerbare waarheden, oplossingen en adviezen zijn. Wel zijn persoonlijke, natuurlijke generalisaties mogelijk. Die houden in dat jij als lezer, gegeven jouw eigen ervaringen, 'resoneert' met bepaalde gedeeltes uit de verhalen of met de activiteiten die daar ondernomen worden. Vanuit zo'n resonantie kom jij dan tot concrete praktische inzichten en actiemogelijkheden die voor jou relevant zijn en die passen in jouw praktijk. Deze natuurlijke generalisaties zijn daarom de tweede belangrijke reden om het tweede deel over (en van) de activistische doeners narratief in te

vullen. Juist door de ervaring ruw en ongeconceptualiseerd te laten, is de kans het grootst op resonantie- en identificatiemomenten.

Goed. We gaan dus de praktijk in. En wij, al de mensen die aan dit boek meewerkten, wensen je daarbij veel herkenningmomenten, resonanties en nieuwe actiemogelijkheden toe!

De hoofdstukken uit deel II zijn steeds op een vergelijkbare manier opgebouwd:

- Inleiding: hier geef ik het bredere kader aan waar het narratief over gaat.
- Even voorstellen: wie is de narrateur in dit verhaal?
- Achtergrond: nadere informatie over de situatie en organisatie waar het verhaal over gaat.
- Narratief.
- Reacties van de andere narrateurs op dit narratief.
- Tussenconclusies: aan het eind kom ik dan weer aan het woord, waarbij ik op basis van het verhaal enkele meer algemene observaties geef.

Na dit tweede narratieve deel van dit boek volgt deel III. Daar ga ik nader in op de centrale thematiek van dit boek en al de nuanceringen die daarover te maken zijn. In deel IV, hoofdstuk 12, breng ik deze nuanceringen en de tussenconclusies van de narratieven dan weer met elkaar in verband. Dat doe ik aan de hand van de concepten en modellen uit hoofdstuk 2.

Kenmerkend voor hedendaagse organisaties is de zich steeds verder uitdijende lavastroom aan control, beheersing, monitoring, sturing, accreditaties, registraties, protocollen en regels. Steeds meer lijden we er onder. Auditen, afvinken, inspecteren en registreren zijn inmiddels dagelijkse kost geworden. En ze vergen steeds meer van onze tijd en aandacht. Werkactiviteiten bestaan pas, als ze zijn geregistreerd. We zijn pas accountable als we auditable zijn.

Tegelijkertijd verschijnen er tal van optimistische publicaties zoals *Fuck de regels*, *Nieuw Organiseren*, *De Kracht van Bezieling*, *Verandering van Tijdperk* en *Reinventing Organizations*. Thijs Homan onderzoekt in *In control?* of het bureaucratische tij daardoor nou écht zal keren.

Zeker als je ook nog eens in ogenschouw neemt, hoeveel mensen hun organisaties ontvluchten. Dit, om te vermijden dat ze door de bureaucratie worden vermorzeld. Vluchten, om vervolgens in het klein, onder de controlradar een heilzaam nieuw bestaan op te bouwen.

In weerwil van positieve verhalen over toekomst en vol inspiratie, vertrouwen en zelfsturing geeft dit boek een kritische reflectie op de veelal eenzijdige betogen over de bureaucratische meet-, control- en bijsturingpraxis. Hoe gaat het er echt aan toe in de praktijk? Wat is er uit onderzoek bekend? Wat maak je mee als je uit je lijdzame slachtofferrol stapt en de strijd aangaat om uit de beheerskramp te komen?

boomuitgeversamsterdam.nl
businezz.nl

ISBN: 978 90 2440 9303
NUR: 801



9 789024 409303



Thijs Homan
is hoogleraar
Implementation
and Change
Management bij de
Open Universiteit
Nederland en
zelfstandig
organisatieadviseur,
trainer en opleider.
Hij schreef onder
andere *Teamleren*,
Organisatiedynamica,
Wolkenridders,
Veranderen als
chaotisch proces en
Het Et-ceteraprincipe.