

DE INTERNE VERANDERAAR

DE INTERNE VERANDERAAR

Van medewerkersbeleving naar organisatieambities

Peter van den Boom

Peter de Roode

WOORD VOORAF

We beleven interessante tijden. Dat is op zichzelf niet uniek. Die uitspraak is namelijk geldig voor alle tijden. Toch beleven wij onze tijd, ons tijdsgewricht, ons spanningsveld als een uitzonderlijk drukke, onvoorspelbare en vooral unieke periode in de geschiedenis van de mens. In veel opzichten is onze tijd een overgangstijd tussen de oude hiërarchische, in beton gegoten, industriële wereld en de komende wereld van het altijd groeiende veel onvoorspelbaarder netwerk van netwerken. Heel begrijpelijk dat bij iedere organisatie het veranderen op de agenda staat en dat iedere persoon die veranderen aan den lijve ondervindt het lastig vindt een plek en een koers te bepalen. Sommigen reageren laconiek op de veranderprikkel en blijven vasthouden aan de gekozen eigen richting en daarmee op koers met hun leven, maar anderen ervaren veranderen als lastig, worden nerveus en angstig en gaan er zwalkend mee om omdat iedere richting of verklaring ontbreekt.

Ieder mens maakt zijn eigen voorstelling van de contouren van de werkelijkheid en van de best passende beelden van de plaatshebbende verandering. Voor sociologen geldt het uitgangspunt dat iedere mens zijn of haar definitie van de situatie tot gelding moet kunnen brengen. Dat kan wel eens uitmonden een isolationistisch ego paradijs. Een sterkere aanpak zou mensen moeten helpen de wereld van verandering ook te kunnen beschouwen vanuit andermans schoenen, dus het vermogen te ontwikkelen van het perspectief kunnen nemen, de rituelen zien en doorzien en vervolgens het eigen handlingsrepertoire gericht inzetten vanuit het perspectief dat beide partijen uiteindelijk winnaar moeten kunnen zijn. Dat is maar weinig mensen gegeven.

De paradox van de noodzaak tot veranderen en de werkelijkheid waarin de ademhaling van veranderen verdwenen is, vraagt om meer perspectieven. Maar we leven in het vijfde seizoen en het vijfde seizoen is overall merkbaar. Zowel in de zomer als in de winter leven we door technologisch ingrijpen steeds meer met dezelfde omstandigheden zoals met temperatuur als met voedselaanbod en zo doen de jaargetijden en kun kenmerken er steeds minder toe. Systemen en rituelen houden ons op dezelfde plek gevangen en zo bevrozen we ieder veranderinitiatief in een brei van ononderhandelbare gewontevorming. Dan is de uitspraak 'het leven is een schouwtoneel' van steeds groter belang omdat we niet meer in staat zijn het onderscheid te maken tussen het in de optocht meelopen of aan de kant staan en naar de op-

tocht kijken. Wellicht is ons aller kernopdracht om meer perspectieven op veranderen te ontwikkelen, ons gedragsrepertoire te vergroten om zo meer menselijke werkelijkheden recht te doen.

De uitdaging om de effectieve veranderkracht van mensen in organisaties te vergroten hebben Peter van den Boom en Peter de Roode daadkrachtig en uiterst creatief opgepakt. In het voorliggende boek 'De interne veranderaar' wordt de lezer uitgedaagd zich te verplaatsen in het spel dat toneelspel heet, maar feitelijk ons aller spel van het dagelijkse leven is. Het grote spel van schijn en zekerheid wordt praktisch vertaald naar het organisatietheater waarin we de veranderdilemma's tegenkomen en ons, gewapend met nieuwe inzichten, echt verder helpen meer van veranderen te begrijpen en daardoor ook meer met veranderen te kunnen doen. Het boek wordt warm aanbevolen voor een ieder die zich niet neerlegt bij de vele falende veranderinitiatieven, maar die de kracht zoekt de noodzakelijke veranderingen vanuit een ander daglicht wel tot helderheid brengen.

Rob Vinke¹

Borger, 9 oktober 2013

¹ Prof. dr. Rob H. W. Vinke is hoogleraar Personeelwetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit, hoogleraar HRM aan ICUC en directeur van RVC, een onafhankelijk organisatieadviesbureau.

INHOUDSOPGAVE

DEEL I DE ORGANISATIE ALS THEATERGEZELSCHAP	19
EERSTE BEDRIJF: TOUWTREKKEN OM WAT HET GEZELSCHAP OPVOERT	21
Episode 1: Het doek gaat open	22
Episode 2: De spelers spelen hun spel	27
Episode 3: De eisen van de theaterdirectie	30
TWEEDE BEDRIJF: HET ORGANISATIEGEZELSCHAP OP DE BÜHNE	38
Episode 1: Dialogen en zangkoren in het organisatiegezelschap	39
Episode 2: Het repertoire van het gezelschap	43
Episode 3: De toeschouwer en de geniale voorstelling	55
DERDE BEDRIJF: REDENEERPATRONEN ALS TONEELSCRIPT	60
Episode 1: Redeneerpatronen als kern in een cultuur	62
Episode 2: Archetypische redeneerpatronen	67
Episode 3: Bovenstroom en onderstroom in het organisatietheater	71
Intermezzo	77
DEEL II VIER ROLLEN VOOR DE INTERNE VERANDERAAR	83
EERSTE BEDRIJF: DE ROL ALS TOESCHOUWER	89
Episode 1: Een eerste indruk van de voorstelling	91
Episode 2: Het individu en de rollen die hij speelt	95
Episode 3: Het gezelschap als groep	106
Episode 4: Inhoud en communicatie	112
TWEEDE BEDRIJF: DE ROL ALS COACH	118
Episode 1: Rol en doel van de coach	119
Episode 2: Van beleving naar ambitie	123
Episode 3: Het belang van een persoonlijke ambitie	132
Episode 4: Ambities identificeren en communiceren	135

DERDE BEDRIJF: DE ROL ALS NAR	143
Episode 1: Rol en doel van de nar	144
Episode 2: Het bespreekbaar maken van redeneerpatronen	148
Episode 3: Afbouw- De confrontatie	154
Episode 4: Opbouw- De hoop	166
VIERDE BEDRIJF: DE ROL ALS CONCRETISEERDER	171
Episode 1: Vertel en visualiseer je verhaal	173
Episode 2: Anticipeer op onverwachte zaken	178
Episode 3: Creëer bewijsvoering	182
Episode 4: Convergeren en de moed om te beslissen	185
EPILOOG	191
LITERATUUR	193

VOORWOORD VAN DE AUTEURS

Verandertrajecten zijn steeds weer noodzakelijk om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Deze trajecten doen een stevig beroep op het collectieve leer- en verandervermogen. De vraag “*Hoe krijgen we ze mee?*” moeten managers zelf beantwoorden. Het inhuren van externe adviseurs wordt immers gelimiteerd door de beschikbare budgets. Het komt er dus op aan om in de eigen organisatie over interne adviseurs te beschikken die als spelbrekers de dagelijkse gang van zaken doorprikken.

Dat valt niet mee ervaren we in de veranderkundige praktijk. Uit onderzoek blijkt dat veel veranderkundige trajecten mislukken. De gebruikelijke manieren van denken en doen zet zich gewoon voort. Ieder vervult nog steeds zijn rol zoals hij gewend is en laat gedrag zien zoals in voorgaande perioden. Organisatieambities en het daarvoor noodzakelijke gedrag worden dan volledig genegeerd. En als je niet oppast, staan we erbij en laten we het op zijn beloop.

Onze kernvraag luidt dan ook: hoe moet je interveniëren? Wij leren de interne veranderaar in dit boek verantwoordelijkheid te nemen om mensen mee te krijgen. De interne veranderaar leert te interveniëren in de vele voorstellingen die mensen opvoeren op de organisatiebühne. De interne veranderaar maakt daarbij onderscheid tussen de bovenstroomse schone schijn en de onderstroom die de ware opvattingen weergeven. Iedere keer weer interve-nieert hij. Dat moet wel want als hij niets doet, versterken mensen hun remstand en dat kan leiden tot een dramatische ondergang.

Voor het effectief interveniëren hebben wij een model ontwikkeld dat bestaat uit vier rollen met bijbehorende competenties en effectieve interventie-methoden. Ons interventiemodel stelt de interne veranderaar als spelbreker in staat om de spelers te laten reflecteren op hun eigen spel. De tegendraadse prikkelende vragen, paradoxen en confrontaties leiden tot redeneerpatronen en gedragingen die beter aansluiten bij de organisatieambities.

Wij dragen *De interne veranderaar* op aan de sociale wetenschapper Erving Goffman. Zijn onderzoek naar het verschil tussen schijn en werkelijkheid heeft ons gestimuleerd dit boek te schrijven. Zijn imponerende studie *De dramaturgie van het dagelijks leven* verscheen in 1959. Wij hebben bij het schrij-

ven over het organisatiebestaan als theatervoorstelling veel nut van dit boek gehad. Wij hopen dat het lezen van *De interne veranderaar* voor de lezer een interessante en plezierige ervaring is. Eventuele suggesties verwerken wij graag in een volgende druk en in onze trainingen.

Peter van den Boom
peter.v.d.boom@planet.nl

Peter de Roode
info@pderoode.com

PROLOOG

“We acteren beter dan we zelf beseffen”,

Goffman, 2011: 84.

HET EIGEN ORGANISATIETHEATER

De Interne Veranderaar gaat over het dagelijkse werkbestaan waar mensen hun klussen doen en tegelijk met elkaar praten over elkaar, over klanten en over beleidsambities. Zij doen dat vaak volgens een vast patroon. Dan doelen we op hun redeneerpatronen en hun gedragingen. Dat vaste patroon wordt hun repertoire. Mensen zijn heel creatief in het ontwikkelen van rollen en gedragingen die passen bij hun voorstellingen in het betreffende organisatie toneeldecor. Hun achterliggende redeneerpatronen geven invulling aan die roluitoefening, gedragingen en aan het gebruik van attributen. Het is hun manier van doen en hun invulling van het werkbestaan. En dat verschilt natuurlijk per afdeling in een organisatietheater. Die afdelingen zijn dus kleine gezelschappen in het totale theater. Al die gezelschappen hebben zelf in de loop van de tijd hun patronen van interpretaties, betekenissen, waarden en normatieve gedragsaanwijzingen ontwikkeld. Wij duiden die patronen aan als redeneerpatronen. *De eigenheid van redeneerpatronen en de vele voorstellingen die uiting geven aan die patronen staan soms haaks op de organisatieambities.* In de praktijk blijken die redeneerpatronen en voorstellingen moeilijk te veranderen waardoor verandertrajecten vaak vastlopen.

Dat is de uitdaging voor de interne veranderaar. Met de interne veranderaar hebben wij op het oog mensen die kernfuncties vervullen als leidinggevend, HR adviseurs maar bijvoorbeeld ook programmamanagers. Maar wij spreken hen hier aan in hun rol als interne veranderaar. Zij moeten iets met die twee elkaar niet naderende redeneerpatronen. Aan de ene kant zijn het de redeneerpatronen en voorstellingen van de verschillende gezelschappen en aan de ander kant de redeneerpatronen die invulling geven aan de organisatieambities. Juist omdat er zoveel geacteerd wordt op basis van redeneerpatronen, dienen zich dus vele mogelijkheden aan om te interveniëren.

Je ziet het voor je. Een medewerker van de afdeling financiën vraagt of vertegenwoordiger Bert even langs komt. Bert krijgt te horen dat hij geen orders meer moet plaatsen bij klant Verpalen omdat er twee achterstallige betalingen liggen. Bert voert als reactie de dramatische voorstelling *‘over mijn lijk ...’*

op met groteske gebaren en een indrukwekkend betoog. Maar hij botst op de inzet *'ik houd mijn poot toch wel stijf'*. Wat een acteertalenten! Niet alleen medewerkers acteren trouwens als volleerde toneelspelers. Ook directies acteren er lustig op los. Een directie voert haar repertoire op in het eigen decor van de directiekamer. Daarbij passen de voor hen vertrouwde rolverdelingen, rituelen, attributen en gedragingen. En bij hun presentaties op de Bühne in het organisatietheater schetsen zij indrukwekkende vergezichten met hun medewerkers als publiek.

Ons polderen

De eigen aard van een groep laat zich aflezen aan al die voorstellingen. Dat zie je ook in de Nederlandse toneelvoorstelling 'Polderen' die sociale partners geregeld opvoeren. Zij maken het spannend door soms de toneelavond niet door te laten gaan. Na een paar dagen mobiliseren zij dan weer de media zodat zij verzekerd zijn van een groot publiek. Voor buitenlandse journalisten komen zij over als een soort geheim genootschap. Die journalisten staan dan ademloos te kijken naar hun theateropvoeringen. En in ons land zeggen we: *"Er wordt weer heel wat afgepolderd ..."*. Die polder voorstellingen bevatten een redeneerpatroon. Die luidt: overleg leidt tot consensus en voorkomt onrust in de samenleving. Een paar dagen na het bereikte akkoord interpreteren de afzonderlijke partners de uitkomsten ieder op hun voordeligste wijze. Ze botsen dan en dus gaan ze weer polderen. Deze manier van doen is ons al vele eeuwen eigen².

ZÓ SPECIFIEK EIGEN!

Manieren van doen kun je niet zo maar overnemen. In sommige organisaties zie je dan ook een behoorlijke weerstand in gezelschappen om management redeneerpatronen zo maar over te nemen. Die nieuwe redeneerpatronen wijken dan te ingrijpend af van de in de loop van de jaren ontwikkelde interpreta-

2 Prak en Luiten van Zanden (2013) beschrijven in *Nederland en het poldermodel* de dynamiek van het polderen in de afgelopen ruim duizend jaar. Polderen is een gestructureerd, voortgaand 'gesprek' waarin maatschappelijke groepen veel ruimte krijgen om de besluitvorming te beïnvloeden. De conflicten die dat proces oproepen, resulteren meestal in een compromis. Tegelijk zie je dat het machtevenwicht zich al dan niet versterkt voortzet. Deze langdurige kerneigenschap van onze cultuur geeft Nederland een hele specifieke identiteit.

ties, betekenissen, waarden en benaderingen. En toch zijn ingrijpende veranderingen vaak nodig. In dat dilemma bevindt de interne veranderaar zich dan ook. De organisatieambities en de actuele manieren van doen en laten, sporen niet met elkaar. Formele processen van socialisatie (introductie, training en coaching programma's) en de informele hints die mensen elkaar geven in hun gezelschap 'strijden om wat de juiste organisatie is'. Steeds liggen er dus redeneerpatronen met bijpassende rolrepertoires en gedragingen klaar in organisatietheaters. Die patronen geven aan wat van belang is en hoe daartoe te verhouden om in dat gezelschap te passen. Een nieuweling kan zó aanschuiven om geaccepteerd te worden en te 'overleven' in dat gezelschap. Maar hoe verhoudt dat overleven in het gezelschap zich tot de redeneerpatronen die ten grondslag liggen aan de organisatieambities? Er is dus altijd sprake van een mix van bovenstroom (management rationaliteit en organisatieontwerp) en onderstroom ('de manier van doen in ons gezelschap'). Dit geeft een organisatietheater een eigenheid waarin zij zich onderscheidt van andere gezelschappen.

'Als een tierelier ...'

Aan de 'manier van doen' in een organisatietheater onttrekt een mens zich niet. Dat blijkt ook als bijvoorbeeld Bas 's avonds thuis komt en aan zijn partner vertelt over zijn eerste werkdag. Hij zegt dat het eigenlijk een vreemde club is waar hij nu werk. Er gaat veel tijd zitten in het constant maar reageren op wat er speelt. Ze blijven maar toneelscènes opvoeren volgens Bas. "Zo juist om vijf uur nog Maar toch draait die club als een tierelier", concludeert hij een beetje in verwarring. Het is verwarrend omdat hij eigenlijk nog een buitenstaander is. Hij is een toeschouwer die ziet hoe die mensen hun toneelstuk opvoeren. Hij weet nog niet welke rol hij zelf gaat vervullen in dat organisatietheater. Daarom kan hij het met zijn partner niet hebben over *ons* theater. Socialisatie lukt niet in één dag.

BOVENSTROMEN EN ONDERSTROMEN IN EEN DYNAMISCH ORGANISATIETHEATER

We hebben het dus over cultuur. We definiëren cultuur als *het in de loop van de tijd door mensen gemaakte geheel van redeneerpatronen en symbolische uitingvormen die leden van een organisatietheater oriënteert op wat belangrijk is en hoe zij zich moeten gedragen*. Mensen maken zelf hun cultuur en bepalen daarmee wat goed is. We spraken zojuist over polderen als voorbeeld van

een menselijke creatie. Maar polderen is ook een sociaal feit waaraan betrokkenen zich dienen te houden. “*Zo doen wij dat nu eenmaal*”, in ons land of in een organisatie-theater. Die sociale feiten geven aan een gezelschap een bepaalde karakteristiek met vaak voorspelbare gedragingen. En die karakteristieke manier van denken en doen van de verschillende gezelschappen komt niet altijd overeen met de organisatieambities zoals het management in hun rol als theaterdirectie uitstippelt. Niet voor niets mislukt 75% van de veranderkundige trajecten³. Dan hebben we te maken met een managementtheater in de bovenstroom en vele voorstellingen van de gezelschapjes in de onderstroom. Het denken in bovenstromen en onderstromen is best ingewikkeld.

Bovenstroomse maskeringen van de onderstroom

Laten we de Tour de France als voorbeeld nemen. De pedaalhelden leveren een concurrentieslag op de hellingen van de cols. Die wedstrijdelementen laten de echte heroïsche strijd zien. Of is het slechts een schijnwereld? In de bovenstroom komt het aan op wedstrijdantenne, spierkracht en ‘Ausdauer’. Maar in de onderstroom zijn zij allen ‘bloedbroeders’ die bij dezelfde soigneur aan het infuus liggen om het lichaam tot bovenmenselijke prestaties op te fokken⁴. De duels die de renners uitvechten voor de meent vormen een bovenstroomse schijnwereld die voorkomt dat de toeschouwers in contact komen met de echte wereld van de onderstroom, de wereld van het grote bedriegen. Die schijnwereld van de bovenstroom onderhoudt ook de sponsor, ook de journalist en wij als publiek – al dan niet bewust.

*‘Het belang van individuele en collectieve ambities*In organisaties ontwikkelen allerlei gezelschappen hun eigen voorstellingen. Soms spelen die gezelschappen mee met de management bovenstroom. Dat is die keer dat het management haar analyses en ambities presenteert. Een andere keer, bijvoorbeeld aan de koffiemachine, laten zij merken dat het slechts schijn is. *De onderstroom vertolkt dan bij die koffiemachine wat zij echt vinden van die management analyses en ambities.* We zullen eens kijken naar het volgende voorbeeld dat volledig geregisseerd is vanuit de bovenstroom.

3 We verwijzen o.a. naar Beer en Nohria (2000) *Breaking the Code of Change*.

4 Groot en Steven (2013) die in hun boek *Bloedbroeders* de ondergang van de RABO ploeg beschrijven.

Organisatievoorstelling 'De betoverende display'

De vertegenwoordigers zijn bij elkaar met de marketingstaf in een mooi conferentiehotel. Het wordt een bijzondere tweedaagse want er staat een introductie van een nieuw product op het programma. De salesmanager overlegt met de banquet manager van het hotel. Om precies kwart voor tien moet de ober binnenkomen met zijn trolley. Onder een tafelkleed is de nieuwe display verstopt. Deze display moet het gaan maken bij de detaillisten. De vertegenwoordigers verwachten dat koffie met gebak binnen wordt gereden. De marketingmanager is in zijn PowerPoint presentatie net op het moment aangekomen dat hij begint over de display die de vertegenwoordigers gaan verkopen. En daar komt het pronkstuk binnen. Hij verrijdt de trolley nog een beetje zodat deze onder een spotje komt te staan. Met een trots gebaar trekt hij het tafelkleed eraf. De vertegenwoordigers kijken en glimlachen. Enkelen laten merken tevreden te zijn met de uitstraling van de display. Zij knikken instemmend. En dan is er tijd voor de koffie, gebak en de uitwisseling van ervaringen en goede moppen. De mensen verlaten de zaal. De marketingmanager kijkt nog even stralend naar de display.

Dit is een in de bovenstroom geregisseerde dramatische voorstelling. Decor, rolgedrag en toneelattributen vinden hun basis in een redeneerpatroon. Dat redeneerpatroon luidt: *“je moet hen verrassen zodat de ogen fonkelen; dan gaan ze er voor ...”*. Maar wat vindt er plaats in de onderstroom, bij de koffiemachine waar even geen controle plaats vindt vanuit de bovenstroom op de redeneerpatronen en gedragingen van de vertegenwoordigers?

Organisatievoorstelling 'De display ontmanteld'

- Theo *“Wat een potsierlijke vertoning. Ze denken zeker dat wij kinderen zijn. Wij organiseren dat thuis als de kinderen jarig zijn”.*
- Wilma *“Maar wat ik niet snap is dat er niet beter gekeken is naar de display. Die krijg ik niet op de toonbank bij de klant. Hij ziet me al aankomen; veel te groot”.* Zij kijkt om zich heen om te zien of ze steun krijgt van haar collega's.
- Piet *Werkt hier al langer en zucht eens; “Zo gaat het hier al jaren. Nooit eens overleg met ons terwijl wij die dingen moeten slijten. De reclamebureaus lachen, die sturen weer een gepeperde factuur. Maar wij kunnen er niets mee: te groot voor een toonbank, belemmert het uitzicht van de winkelier. Maar ja, houd je mond maar want anders ...”.*

Uiteraard is het noodzakelijk dat interne veranderaars frequent contact hebben met het management over hun interventies in de organisatie en de voortgang om de organisatieambities te realiseren. Dit is ook nodig als de noodzakelijkheid in het geding is. Het gevaar bestaat dan dat de interne veranderaar zich teveel laat leiden vanuit de bovenstroomse organisatieambities van het management. Soms overvraagt het management: te veel veranderen en mogelijk ook nog in een te korte tijd met te weinig verandercapaciteit en te weinig beschikbare middelen. Er ontstaat dan een spanning tussen “een organisatie als managementinstrument” en de menselijke maat. Deze wrijving neemt toe als het management niet het belang van de klanten, de samenleving, het ecologisch milieu, de medewerkers en het voortbestaan van de organisatie op de eerste plaats stelt maar alleen dat van aandeelhouders. Of erger: als alleen het eigen belang van het management geldt. De interne adviseur zal dan afspraken maken met het management om vanuit de vier interventierollen het management aan te zetten tot reflecteren en mogelijk het bijstellen van het verandertraject. Men zal respect voor je hebben omdat je hun redeneerpatronen in relatie brengt met wat speelt op de Bühne. In bovenstaand schema gaat er dan een pijl terug van de vier interventierollen naar organisatieambities.

Afsluitend presenteren wij een literatuuroverzicht met boeken die ons inspireerden tot het schrijven van *De interne veranderaar*. We gaan nu beginnen met deel I. Neem plaats en volg ons kritisch tijdens de voorstelling. Kijk, het doek gaat open ...

DE INTERNE VERANDERAAR ALS SPELBREKER

Met de lezer hebben wij voor ogen de interne veranderaar. Dus niet de externe organisatieadviseur. Die zien wij als partner voor het management. Hij bevindt zich in het bovenstroom perspectief. Het gaat ons om de interne veranderaar die veel affiniteit heeft met wat zich dagelijks afspeelt op de theatervloer. *'Het dient zich aan, doe er wat mee'*, is de slogan die wij vaak hanteren in onze trainingen. De interne veranderaar moet iets met die twee elkaar niet naderende toneelwerelden. Zeker als de voorstellingen van de verschillende gezelschappen in de remstand staan en niet in lijn liggen met de organisatieambities. Wat onderneemt de interne veranderaar dan? Dat is eigenlijk onze centrale vraag: hoe intervenueert de interne veranderaar in de voorstellingen die mensen opvoeren? Naar ons idee kan de interne veranderaar namelijk niet als ademloze toeschouwer die voorstellingen van de verschillende gezelschappen ondergaan. Hij moet dus optreden als spelbreker. Hij doorbreekt daarmee het redeneerpatroon en de bijbehorende gedragingen van het gezelschap.

VAN BOVENSTROOM NAAR ONDERSTROOM EN WEER TERUG

In *De Interne veranderaar* nemen we dus de organisatieambities als uitgangspunt. Wij gaan niet in op het proces dat heeft geleid tot het vaststellen van die ambities. Daar hebben we ons in andere boeken over uitgesproken⁵. De interne veranderaar leert in dit boek intervenueeren omdat de voorstellingen die mensen opvoeren niet sporen met die ambities. Schematisch ziet dat er dus als volgt uit.



5 Zie o.a. Van den Boom (2007) *Touwtrekken om Organisatiecultuur*; Van den Boom en R. Vinke (2012) *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*; De Roode (2012) *Leiding geven kun je zelf! Buitengewone teamprestaties realiseren met gewone mensen*.

Deel I De organisatie als theatergezelschap bestaat uit drie bedrijven en steeds drie episodes.

Eerste bedrijf: Touwtrekken om wat het gezelschap opvoert

Episode 1: Het doek gaat open

Episode 2: De spelers spelen hun spel

Episode 3: De eisen van de theaterdirectie

Tweede bedrijf: Het organisatiegezelschap op de Bühne

Episode 1: Dialogen en zangkoren in het organisatiegezelschap

Episode 2: Het repertoire van het gezelschap

Episode 3: De toeschouwer en de geniale voorstelling

Derde bedrijf: Redeneerpatronen als toneelscript

Episode 1: Redeneerpatronen als kern in een cultuur

Episode 2: Archetypische redeneerpatronen

Episode 3: Bovenstroom en onderstroom in het organisatie-theater

DEEL I

DE ORGANISATIE ALS THEATERGEZELSCHAP

*“The player knows very well what play is,
and that what he is doing is “only a game”; but he does
not know what exactly he “knows” in knowing that”,*

Gadamer, 2003: 102.

In het eerste deel maken we kennis met organisaties als theatergezelschappen. We zien hoe spelers opgaan in hun voorstellingen op de bühne. In organisaties biedt zich een veelheid van gezelschapjes aan die op basis van hun eigen redeneerpatronen hun toneeltalenten ten toon spreiden. En dat geldt ook voor de theaterdirectie. Die directie doet volop mee in de toneelproducties. Ook voor hen geldt dat zij vaak beter acteren dan zij zich bewust zijn. Uiteraard proberen zij hun eigen redeneerpatroon over te brengen op de andere gezelschappen. Maar die gezelschappen investeren vaak weer veel energie in het overtuigen van de directie dat ‘zij het niet goed zien’. Dat betekent dus touwtrekken op basis van verschillende redeneerpatronen over de vraag wat een ‘goede organisatie en haar juiste koers’ is.

Mensen laten die redeneerpatronen niet zo snel los. Sterker nog, het theatergezelschap op zich met al hun redeneerpatronen heeft vele functies die passen bij de menselijke maat. Cultuur is immers een product van menselijke processen. Maar het theatergezelschap is tegelijk een instrument voor de directie om strategische doelen te realiseren. Daar ben je toch theaterdirectie voor? Dus is er voor de directie geregeld aanleiding om op de bühne te gaan. Vooral de remmende redeneerpatronen in relatie tot de organisatieambities moeten worden omgebogen zodat er positief gedrag ontstaat. Zo staan er geregeld heel wat geniale voorstellingen in het organisatie-theater in de schijnwerpers.