

12 Alert organiseren 3.0 in woningcorporaties op basis van ‘Practice Theory’

Inleiding

Betekenis geven is een inzet die juist redelijke denkers hoog willen blijven houden, zagen we in hoofdstuk 9. En ik in hun voetsporen ook. Daarin verschil ik niet van auteurs in het kamp van betekenisvol organiseren. In de bespreking van betekenisvol organiseren en het doorbreken van het bureaucratisch regime in de zorg (hoofdstuk 6) was ik nogal kritisch. Niet uit twijfel of Esdege en Buurtzorgcases structuren hebben die bureaucratie doorbreken, maar omdat ondanks en misschien wel dankzij betekenisvol organiserende veranderprojecten in de zorg, de bureaucratie ferm overeind blijft. Ik doe in dit hoofdstuk opnieuw een voorstel tot vernieuwing met behulp van het uitstekende boek *Hoe ik verander* (2015) van Shirine Moerkerken. Zij noemt haar versie van betekenisvol organiseren ‘alert organiseren’ en laat in haar boek o.a. zien hoe ze daarmee werkt in een woningcorporatie. Een interessante sector, zoals in hoofdstuk 14 ook nog zal blijken. De beschrijving van de woningcorporatie door haar stelt mij in staat bovenop de interventies ten behoeve van alert organiseren de noodzaak aan te tonen van structuuranalyses. Een daarbij passend fundament – ‘practice theory’ – vormt wellicht de opmaat voor alert organiseren 3.0. Praktijktheorie (Schatzki e.a., 2001; Rouse, 2007; Nicolini, 2012) biedt een geschikt fundament om in organisaties tegelijk met ‘betekeniseilanden’ en disfunctionele patronen, de ‘eilanden van gereduceerde complexiteit’, de ‘stoepranden’ (inrichtingsontwerp) aan te pakken¹.

Dit hoofdstuk begint met de weergave aan de hand van Moerkerkens dagboek van een constructionistische veranderaar (par. 1)². In par. 2 worden de sterke en zwakke kanten van de benadering zichtbaar gemaakt. In par. 3 wordt ingegaan op wat praktijktheorie aan mogelijkheden biedt om tegelijk alert en perfect te organiseren en in verschillende talen gewoon bezig te zijn met praktijken goed te organiseren (adaptatie en realisatie).

1. Intervenieren in woningcorporaties

Menig organisatie adviesbureau is betrokken bij verandertrajecten in woningcorporaties en keer op keer stellen interim managers orde op zaken. Op welke wijze heeft het door hen toegepaste repertoire effect op de gang van zaken? Shirine Moerkerken bericht daarover uitgebreid in haar boek *Hoe ik verander* (2015). Ze neemt ons mee in het ambacht van intervenieren en veranderen in organisaties en maatschappelijke vraagstukken. ‘In dit boek deel ik met je hoe ik verander’. Moerkerken doet verslag van het met betrokken mensen samen onderzoeken van de wijze waarop zij met elkaar betekenisgeven, werkelijkheid creëren. Is de wijze waarop zij dat doen, nog steeds functioneel, of kunnen zij misschien ook nieuwe werkelijkheidsdefinities met elkaar creëren? is haar leidende vraag. Eén opvallend kenmerk van haar constructionistische benadering is dat het veranderen van of intervenieren in de wereld om je heen ‘opgevat als een eenduidige werkelijkheid, onafhankelijk van de observator’ verlaten wordt en omgebogen wordt tot ‘veranderen van de uit onderhandelde en vastgezette definities over wat als ‘waar’ wordt beschouwd door betrokkenen’ (2015, 17). Van enkelvoudig naar meervoudig kijken. Moerkerken’s aanpak van disfunctionele interactiepatronen en werkelijkheidsdefinities is onder meer gebaseerd op de sociale integratietheorie (van Dongen e.a., 1997), HRO (Weick en Sutcliffe, 2001), anti fragiliteit (Taleb, 2013) en de relationele benadering (Gergen, 2009).

‘() er (bestaat) niet zoiets als “een vraagstuk” of “een urgentie” los van personen. Aan iedere “wat” (inhoud) zit een “wie” (persoon) vast’ (Moerkerken, 2015, 118).

De zes dagboek afleveringen verdiepen het inzicht in wat er op organisatie- en individueel niveau zoal speelt bij verandering in een woningcorporatie. De weergave van het proces is niet het proces zelf zoals ervaren door betrokkenen, maar is door Moerkerken wel goed opgeschreven. Op een

¹ Met dank aan Jaap van ’t Hek en Shirine Moerkerken

² Aangevuld met een Annex bij dit hoofdstuk door Jaap van ’t Hek. Een uitgebreide schets van de sector woningcorporaties aan de hand van de Parlementaire Enquête en Cloudt (2015) staat in hoofdstuk 16.

manier waarop geen van de betrokkenen dat kan. Dat biedt de betreffende organisatie(leden) op zich al een interactie met een beeld van zichzelf en inzicht in de 'attractor patterns' in het complexe systeem van betekenissen en beslissingen (de communicaties) in deze organisatie.

Aanleiding voor het verandertraject is een extern rapport van een accountancyfirma met harde conclusies over een in tijd en budget ontspoord renovatietraject. Met reputatieschade. Oplossing: meer control nodig. Door controlesystemen, maar ook door verbetering van de stijl van leidinggeven en van de wijze van samenwerken binnen de organisatie. Het contracteren van derden kan een disfunctioneel patroon zijn (zie 180, 221).

De Raad van Bestuur erkent: 'harde' maatregelen zijn nodig, maar 80% van in control zijn is (afhankelijk van de) 'zachte' factor. Daarin zit erkenning van het als zelfstandig beschouwde sociale (interactie en communicatie) in de dagelijkse praktijk. Als Moerkerken de organisatie binnenkomt, is daar ook al veel aan gedaan. Maar tot dan toe zonder gewenste effecten.

Het door haar uitgevoerde ontwikkeltraject dat twee jaar duurt, ziet er vanuit het achteraf gemaakte interventiedesign (185) als volgt uit:

Stap 1 contracteren in vijf intakegesprekken met RvB

Stap 2 creëren van urgentie bij MT met behulp van reconstructies op locaties

Stap 3 kraken zetten tijdens bijeenkomsten met het MT

Stap 4 contracteren van individuele MT leden en hun teams

Stap 5 kraken zetten in disfunctionele patronen in teams

Stap 6 RvB, MT en teams laten experimenteren met nieuw gedragsrepertoire. Urgentie.

Elke stap richt zich op vergroting van de reflexiviteit van deze groep interacterende mensen en daarmee op de kwaliteit van hun proces van betekenisgeving. Redenering:

- ze hebben het gevoel niet 'in control' te zijn, niet te kunnen sturen op wenselijk resultaat
- ze denken wel in control te komen door *perfect* te organiseren (aanwezige variëteit plat slaan en ontkenning van wat ze met elkaar hebben aan te gaan)
- georganiseerde ontmoetingsmomenten helpen het reflectief proces van betekenisgeving op gang
- met *alert* organiseren tegenover *perfect* organiseren wordt nieuwe taal geïntroduceerd waarmee nieuwe betekenissen kunnen worden gegeven
- om alert te kunnen zijn is het noodzakelijk variëteit³ te kunnen zien en toe te staan.

In deze woningcorporatie bestaat onder leidinggevendenden angst om kritisch te zijn op elkaars werk, omdat er weinig vertrouwen is in de stevigheid van de sociale relaties: een disfunctioneel conflict op inhoud. Ze zijn het niet eens over wat er moet gebeuren binnen de corporatie, op wat urgent is. Dit weten ze echter niet van elkaar omdat ze alleen spreken over oplossingen en niet over de vraagstukken waar die oplossingen een antwoord voor moeten zijn. Sociaal kunnen ze best een biertje samen drinken.

Van Dongen: bij een inhoudsconflict interenieer je op het sociale, bij een sociaal conflict op inhoud (Moerkerken, 128). Je kunt dus alleen daar interenieëren waar het conflict niet zit.

Betekenisvol organiseren begint bij context maken en dubbelzinnigheid toevoegen.

Als individueel de dubbelzinnigheid teveel gereduceerd is, dan variëteit verhogen.

Als individueel de variëteit te hoog is, dan de dubbelzinnigheid verlagen.

Perfect organiseren (regelen van complexiteit) en alert organiseren (regelen van variëteit, dubbelzinnigheid) worden tegenover elkaar geplaatst. In het eerste geval: de organisatie is al te complex georganiseerd. Intervenieren = probleem oplossen.

In het tweede geval: variëteit is al te sterk gereduceerd omdat patronen disfunctioneel zijn.

Intervenieren = observeren en reflecteren.

³ Variëteit: van de orde van 'game', verscheidenheid, het hele spel staat ter discussie.

De veronderstelling van alert organiseren is dat in probleemsituaties, zoals bij de harde conclusies over het gefaalde renovatieproject, disfunctionele interactiepatronen en vastgezette werkelijkheidsdefinities (causale kaarten) 'oorzaken' van die problemen zijn. Die patronen en definities moeten gedeconstrueerd en gereconstrueerd worden met behulp van nieuwe taal en betekenisgeving over werkelijkheid en waarheid. En mede daardoor kan de behoefte aan (perfect) organiseren verminderen.

Veranderen neemt de plaats in van probleem oplossen, in de veronderstelling dat in dat geval de bestaande definities over wat 'waar' is blijven bestaan (185). Veranderen is nodig omdat mensen vastzitten in ideeën over hoe de dingen gaan (causale kaarten, 191). De wijze waarop mensen betekenis produceren veroorzaakt hun vraagstukken (159, zie ook 108).

De dagboek aantekeningen over dit verandertraject bieden vele voorbeelden over de toestand van deze woningcorporatie. Eén aantekening geeft een representatief beeld over de woningcorporatie in kwestie en die wordt bovendien als een moment van doorbraak of van terugval in het traject aangeduid (150-153). Zelfs de lezer van dit boek wordt erin betrokken (154). De moeite waard dus om eens nader te bekijken.

Moerkerken intervenueert tijdens een van de sessies met RvB en MT.

Ze heeft geleerd dat in een sessie in de eerste drie zinnen het discours, de assemblageregels en causale kaarten al duidelijk zijn. Vanaf de opening blijkt voor de deelnemers de relatie tussen het ontwikkeltraject en het belang ervan voor de organisatie compleet zoek te zijn. Ze laat de aanwezigen zelf dat verband opnieuw uitzoeken en daarmee krijgen we zicht op welke verwarring een nieuw ingevoerde regel over opdrachtgever-opdrachtnemer (een disfunctioneel patroon) zaait tussen de manager Wonen en de manager Vastgoedontwikkeling. Er is zelfs een conflict tussen loyale medewerkers van die twee afdelingen door ontstaan. En ook de RvB kan de knoop die er nu ligt in de operationele sfeer niet verhelderen.

'Ik zou het zo doen', intervenueert Moerkerken, om de impasse te doorbreken met een tijdelijke definitie.

Het herstel van de relatie tussen ontwikkeltraject en het dagelijkse werk wordt uiteindelijk gevonden in het werkelijk verschil willen maken door een buurtcorporatie te zijn die goed onderhoudt woningen heeft en geen onnodige middelen verspilt aan complexe renovatietrajecten. *Zij willen voorbereid zijn op onverwachte gebeurtenissen, die immers altijd leiden tot uitloop in tijd en geld* (cursivering HR). "Het gaat dus niet om 'in control' raken, maar om 'gezamenlijk alert' te worden" (151).

In de nabespreking van deze sessie met de RvB blijkt dat wat tijdens deze sessie gebeurde representatief is voor de normale gang van zaken. Medewerkers die hun best doen om dingen goed te organiseren, botsen tegen muren op en hebben gevoelens van onmacht. Besluiten worden niet genomen of worden herzien, opdrachtgevers zijn niet betrokken.

Er wordt niet gecontracteerd en daarmee is er geen gecommiteerde opdrachtgever, alleen een zich verantwoordelijk voelende en hollende opdrachtnemer (152, cursivering HR).

Als enige deelt de RvB niet in die gevoelens van onmacht; de twee bestuurders hebben manieren gevonden om steeds grip op de zaak te blijven hebben. Zelfs als een grote aannemer om dreigt te vallen, waardoor de corporatie veel geld dreigt te verliezen, liggen er back up scenario's klaar. Maar dat de gevoelens van onmacht bij veel anderen een disfunctioneel patroon bevat op het gebied van sturing is eenieder nu wel duidelijk. Met zwak sturen realiseert deze woningcorporatie niet dat oude wijken in de stad worden opgeknapt.

2. *Problemativering van deze interventie*

Vele maanden later, ongeveer een half jaar voor het einde van het traject in deze corporatie, werkt men zakelijker samen en is men alerter op zwakke signalen. Ook is duidelijk geworden dat het MT kwaliteit mist om de uitdagingen aan te kunnen waar de organisatie voor staat. Dankzij de

behoudende koers staat het bedrijf er redelijk goed voor en hoeven projecten in principe niet te worden stopgezet (218, 219). Moerkerken adviseert de RvB dat toch wel te overwegen om het gevoel van urgentie te vergroten. Dat gebeurt later ook: op de afdeling Vastgoedontwikkeling zullen mensen moeten vertrekken, zowel in het afdelingsmanagement als onder de projectleiders. Door ministeriële maatregelen (taakomgeving) kan de woningcorporatie inmiddels ook steeds minder onder de kaasstolp blijven zitten. De afdeling Bedrijfsvoering (258 – met steeds minder lijken in de kast, 218) gaat pas laat aan het MD traject deelnemen en dat leidt tot een climax in het traject. Zij hebben de opdracht van de RvB gekregen om meer pro actief, dienstverlenend in plaats van zorgverlenend te worden. Waarom die afdeling een uitzonderingspositie heeft gekregen in het ontwikkeltraject is niet helemaal duidelijk, maar de manager Bedrijfsvoering betwijfelt in een latere sessie of de aanpak van Moerkerken past bij wat zijn afdeling nodig heeft. De andere MT leden spreken hem daar fors op aan. Een onomkeerbaar punt in het verlaten van disfunctionele patronen, waarmee de RvB, de MT leden en de inmiddels ook volwaardig in het traject werkende interne adviseurs zelf op de ingeslagen weg verder kunnen. Zonder Moerkerken.

Haar schaduwadviseur brengt Moerkerken later nog op de gedachte dat de hele groep, haarzelf inclusief, meer recht had kunnen doen aan het ongemak van die manager Bedrijfsvoering. Wat ontbrak er voor hem aan de benadering van disfunctionele patronen en werkelijkheidsdefinities bij de omschakeling van zorgverlenend naar dienstverlenend werken (pro actief)? Was hier een overschakeling naar een probleemoplossende benadering nuttig geweest, voeg ik daar aan toe. De constructionistische, meervoudige benadering van 'betekeniseilanden' in het traject sluit een *probleembenadering* uit. Maar de vraag is of de manager Bedrijfsvoering aan de opdracht die zijn afdeling van de RvB had gekregen kon beginnen zonder die *probleembenadering*? Immers betekent van zorg- naar dienstverlenend niet ook eerst de 'stoepranden', de 'eilanden van gereduceerde complexiteit' onder handen nemen voordat je nieuwe opdrachtgever-opdrachtnemer relaties kunt aangaan? Al dan niet met service contracten (en meer bureaucratie), maar dat terzijde. Verhinderde een vastgezette definitie van het sociaal constructionisme zelf ten aanzien van *probleembenaderingen*, ten aanzien van perfect organiseren, dit?

Waarom is in dit traject geen taal ingebracht voor onderzoek van oorzaken van de *zorgverlening* door de afdeling Bedrijfsvoering. *Waarom* werd die afdeling ooit zorgverlenend, hoe zit dat in de werk-, regel- en informatieprocessen (de structuur) van de organisatie en wat is er in die afdeling (en in andere afdelingen) nodig om te kunnen overstappen naar de gewenste pro-actieve dienstverlening? Om die vraag te kunnen beantwoorden moet de veronderstelling dat managers zelf al goed zijn in perfect organiseren even opgeschort worden; wat verstaan ze eronder?

Dát zij weten hoe afdelingen van andere MT leden en die van henzelf 'werken', hoe de RvB bestuurt en de RvT toezicht houdt, welk gewicht stakeholders hebben, welke transformatie de woningcorporatiesector doormaakt etc. garandeert niet automatisch dat de manier van werken ook functioneel is voor de realisatie van gestelde doelen ('buurtcorporatie') en de aanpassing aan de veranderende (taak)omgeving, lokaal en bovenlokaal.

Analyse daarvan is een vak apart: hoe reduceert dit systeem complexiteit en hoe functioneert dit systeem in zijn omgeving? Een analyse in systeemtermen à la Snowden's 'Cynefin Framework' (zie Keijzer, 2015) kan laten zien of de sector wellicht een *hoog complex* stelsel is en deze corporatie en de afdelingen, veel met *categoriserende* modellen werken die passen bij *eenvoudige of gecompliceerde* systemen. Ook dat definieert werkelijkheden (structureel).

Je kunt ook een andere *probleembenadering* kiezen en analyseren hoe goed de organisatiestructuur, de HR en de technologie in elkaar zitten gezien de gestelde doelen. Daarvoor is een knelpuntenanalyse nodig aan de hand van essentiële variabelen en parameters (zie Achterbergh en Vriens, 2010). Dan pas weet je of bijvoorbeeld de structuur bewerkinggericht of stroomsgewijze – met een hoge respectievelijk lage functionele concentratie - is ingericht en berekend is op efficiënte

uitvoering van taken voor klanten. Zo'n analyse kan beginnen met het uitvoeren van een toets van de coördinatielast met behulp van Thompson (1967)⁴.

Bij wat voor soort symptomen moet je gaan denken aan een dergelijke analyse⁵?

Bijvoorbeeld een (te) hoge coördinatielast duidt op isolement van taken door verkeerde coördinatiemechanismen, op een mogelijke ontkoppeling in werkprocessen binnen afdelingen, op een te hoge functionele concentratie van uitvoerende taken en te hoge mate van centralisatie van beslissingen. Als de relaties (qua werk en informatiestromen) binnen en tussen afdelingen onderling zwak zijn komt alle zorg achteraf in de afdeling Bedrijfsvoering terecht. Die moet voor de ontbrekende schakels zorgen of moet repareren wat er in afdelingen en in de samenwerking tussen afdelingen fout gaat.

Waar Bedrijfsvoering op zijn beurt daarin tekort schiet, gaat de risicogevoeligheid van elke activiteit op elke afdeling en van elk (beheer-, renovatie- of ontwikkel)project omhoog. Dat moment kan – in een tijd van bezuinigingen – het moment zijn dat bij de afdeling Bedrijfsvoering de middelen ontbreken om nog meer extra tijd en activiteiten te kopen ('lijken in de kast'). Dan ontstaan incidenten als niet meer te corrigeren budget- en tijdoverschrijdingen. En krijgen zij de schuld. Ook nog.

Kortom: de vraag is of met het toestaan van een probleembenadering op dit cruciale moment in het traject dóórgepaktd had kunnen worden naar de inrichtingsproblemen die opgelost moeten worden. Daar is een andere taal bij nodig dan die Moerkerken hanteert.

Pas na zo'n type interventie is de 'basis op orde' te krijgen van een buurtcorporatie die goed onderhouden woningen heeft en geen middelen verspilt aan complexe renovatietrajecten, waar accountantsbureaus later kritische rapporten over kunnen opstellen. Een organisatie die binnen elke taak in ieder bedrijfsproces in samenwerkende afdelingen (antifragiel) is voorbereid op onverwachte gebeurtenissen, die niet langer leiden tot uitloop in tijd en geld en te hoog verbruik van 'resources'. Een werkende constructie gericht op 'flow' (zie voor voorbeelden als Bromont Canada, Svenska Handelsbanken en Buurtzorg, Christis e.a., 2017).

3. *Verruiming van betekenisvol organiseren onder dak van de 'practice theory'?*

Gelukkig zijn 'kraken' zettende constructionistische veranderprofessionals geïnteresseerd in vernieuwende taal om wat vast zit (disfunctioneel is) weer in beweging te krijgen. Ook als het een blinde vlek blijkt in de eigen taal en voortkomt uit niet langer productieve uitgangspunten van het sociaal constructionisme. Laten we die eens nader bekijken.

Sociaal constructionisme verschaft betekenisvol organiseren een solide basis: zowel de organisatie als de theorie over organiseren worden als constructieprocessen beschouwd. Sociaal constructionisme, als kritisch onderzoek van de taal die wordt gebruikt (discoursanalyse), zet in de sociale wetenschappen het postmodernisme voort (van Dongen e.a., 1996, 24, 31). Typische gebreken van de moderniteit uit de jaren '70 en '80 worden erdoor kritiseerbaar: autoritaire hiërarchie (centrale sturing) in organisaties, eenzijdig behaviorisme (stimulus-responsgedrag) in de psychologie en positivisme in de sociale wetenschappen.

Om die reden verlaat het sociaal constructionisme het *identiteitsdenken* ten gunste van *differentie* en het *entiteitsdenken* ten gunste van *proces* (van Dongen e.a., 1997, 47 ev.).

In die tijd van toenemende internationalisering is dat een nuttige vernieuwing van organiseren. Er is vraag naar. Grote bedrijven hebben medewerkers, die ondanks culturele verschillen in en tussen landen, een betekenisstelsel delen om gemotiveerd te kunnen worden (Morgan, 1986). Op basis

⁴ Zie het volgende hoofdstuk over Thompson's systeembenadering

⁵ Cloudt (2015, 291, 292): 'Er is ruimte voor prestatieverbetering want bij 26 (43 procent) van de 61 onderzochte corporaties is de klanttevredenheid lager dan het landelijk gemiddelde. En bij 33 (54 procent) corporaties zijn de variabele bedrijfslasten hoger dan het landelijk gemiddelde. Ook binnen de groep corporaties die bovengemiddeld presteren is er nog ruimte voor verbetering'.

van de vorige paragraaf zou ik willen zeggen: het is mogelijk om in verandertrajecten wél te ‘maken’ (in aansluiting op ‘veroorzaken’) en problemen op te lossen (in aansluiting op ‘veranderen’). Zonder een positivist te zijn en met een fout kennisstandpunt geïdentificeerd te worden. Of angstig te hoeven zijn voor het verwijt dat je van buitenaf in één ongedeelde werkelijkheid intervenueert (reductionisme): dat standpunt neemt al heel lang niemand meer in. In het verlengde daarvan hoeft het identiteitsprincipe niet meer te worden opgegeven ten gunste van differentie en dubbelzinnigheid. Ze kunnen namelijk niet zonder elkaar.

Is betekenisvol organiseren te verruimen en te vernieuwen door het loslaten van die uitgangspunten? Kán betekenisvol organiseren (alert organiseren) nieuwe praktische verbindingen aangaan met infrastructuur benaderingen (perfect organiseren)? Ook om nieuwe analyse- en interventiemethoden te ontwikkelen die vakmensen kunnen leren toepassen en overdragen aan mensen in praktijken⁶. Alert organiseren 3.0.

Welke constructieve weg kan ingeslagen worden?

‘Practice theory’ laat het cultuur/structuur dualisme achter zich en biedt daarom een fundament om veranderen én probleem oplossen, veroorzaken én maken, disfunctionele patronen én disfunctionele infrastructuren, ‘betekeniseilanden’ én ‘eilanden van gereduceerde complexiteit’ onder een dak te brengen⁷.

Op het punt van *praktijk* biedt de ‘practice theory’⁸ plaats aan een veelvoud van benaderingen.

Als praktijk het centrale begrip van de practice theory is, wat valt daar dan onder?

Vaak kom je Ortner’s kernachtige uitspraak uit 1984 tegen als openingscitaat in publicaties en in universitaire cursussen in uiteenlopende disciplines over de ‘practice theory’:

‘that society is a system, that the system is powerfully constraining, and yet that the system can be made and unmade through human action and interaction’.

(Ortner, Sherry B., 1984, 159).

De praktijk theorie is volgens Rouse (2007) een amalgaam van, vaak ook aan elkaar tegengestelde, opvattingen over praktijk.

Voor de ene groep vestigt ‘praktijk’ de aandacht op belangrijke aspecten van met elkaar levende mensen die waarschijnlijk verborgen blijven voor theorieën waarin het accent ligt op taal en op talig expliciteerbare gedachten.

Daartegenover stelt de andere groep dat praktijken identificeerbaar zijn door middel van vocabulaires, linguïstisch articuleerbare vooronderstellingen of conceptuele relaties die deelnemers aan die praktijken met elkaar delen.

Los van deze eerste typering heeft Rouse maar liefst zes rubrieken nodig om de belangrijkste bijdragen aan de practice theory aan het woord te laten komen. Een interessant punt daarin is zoals gezegd, dat praktijk theoretici o.a. het structuur/cultuur dualisme achter zich laten. Men is het erover eens dat beide slechts bestaan door hun permanente reproductie in praktijken; waar ze nog in mening over verschillen is de mate van stabiliteit van praktijken (dankzij reproductie).

Ze verschillen ook van mening over de relatie tussen het patroon en het individuele gedrag:

‘() fundamental differences arise concerning how patterns of social practice supposedly govern, influence, or constitute the actions of individual practitioners. This is perhaps the central issue for any practical-theoretical conception of social life. If practices are temporally extended patterns of activity by multiple agents (perhaps encompassing more than one

⁶ Fruytier (2011) zag mogelijkheden in het samenvoegen van De Sitter’s structuurontwerptheorie en Van Dongen’s sociale integratietheorie op het punt van multiple inclusie en de selectieve interactie met meerdere anderen. Ook komt er een nieuwe oplossing op het gebied van ontwerpen en veranderen met het 3D model (Achterbergh en Vriens, te versch.)

⁷ Begin 2017 verscheen Boonstra, *Veranderen van maatschappelijke organisaties*. Dat is zo te zien compleet wat betreft methodische benadering van veranderen en probleem oplossen en het uitdiepen van spannende cases (o.a. Rochdale).

⁸ Gebaseerd op Heidegger en Wittgenstein en via oa. Foucault, Bourdieu en Giddens momenteel met auteurs als Schatzki en Rouse invloedrijk in verschillende sociale wetenschappen. Inclusief psychologie, economie en biologie?

generation of practitioners), then the question of how this pattern is sustained, transmitted, and imposed upon subsequent performances has to be a primary theoretical concern’.

Gherardi (2011) hanteert andere indelingscriteria voor de meerdere betekenissen van praktijk:

1. in een tegenoverstelling (van theorie *versus* praktijk);
2. in een analogie (bijvoorbeeld wetenschap *als* praktijk of strategie *als* praktijk);
3. in een topologie: ‘Practice is the place where knowledge and learning come about, are preserved, transmitted, and changed’ (bijvoorbeeld de praktijk van het bouwen van dwarsfluiten of van bruggen, het maken van nanoreactoren, van veiligheid etc.);
4. en in transformerende zin: door gebruik transformeert kennis zichzelf. In die zin vestigt een praktijk een epistemologie van de relatie tussen weten en handelen. De vraag naar de waarheidswaarde van kennis en van de manier waarop die verworven wordt, wordt vervangen door vragen over de manieren waarop kennis circuleert, hoe kennis transformeert in de overdracht en hoe het in contexten van praktijken wordt geproduceerd.

‘Epistemology usually concerns itself with the conditions for the validity of knowledge (logic of verification) or, as in pragmatism, with the conditions for the production of knowledge (logic of discovery). What is still beyond its reach is study of the epistemological conditions for the circulation of knowledge, or, in other words, how knowledge transforms itself through its use; what I term a ‘logic of transformation’. A logic of transformation implies a relationship of equivalence or of non-difference between knowing and practicing. The expression designates a relational epistemology in that the two terms are ontologically inseparable from the outset (1987), but are instead performed in the course of specific material-discursive practices’.

Samengevat onderscheidt een praktijk gebaseerde benadering van sociale en menselijke verschijnselen zich volgens Nicolini (2012) in vijf opzichten van andere benaderingen.

De praktijktheoriebenadering:

- benadrukt dat achter alle meer permanent aanwezige verschijnselen in onze wereld – van wachtlijsten tot formele organisaties – een of ander type productief en reproductief mechanisme zit. Daardoor transformeren de wijzen waarop we over sociale orde denken en de stabiliteit conceptualiseren van de sociale wereld (de aard van sociale structuren).
- dwingt ons om te gaan nadenken over de rol van actoren en individuen: zoals managers, degenen die gemanaged worden etc.
- plaatst het belang van het lichaam en van objecten in sociale aangelegenheden op de voorgrond.
- werpt nieuw licht op de aard van kennis en van taal (discourse).
- herbevestigt de centrale betekenis van belangen en van macht in alles wat we doen.

‘When pursued coherently, this approach produces in fact a new sensitivity, orients towards new objects of inquiry, and eventually generates a new view of organizational matters (Schatzki 2002)’

Conclusie

De uitgangspunten, concepten en methoden van sociaal constructionistische benaderingen (constructieregels, meervoudigheid, tegen reïficatie etc.) bieden reflexief de mogelijkheid om niet alleen de patronen en werkelijkheidsdefinities van anderen maar ook de patronen en definities van het constructionisme zelf te deconstrueren en reconstrueren.

Een meervoudige benadering die de differentie voorop stelt, sluit alleen daarom al geen enkel perspectief buiten. Zoals gezegd is daarmee ook het identiteitsprincipe weer aan boord. Iets dat ‘verschilt’ moet zelf iets zijn en iets anders veronderstellen dat het niet is. In dat geval vermijd je ook het verwarren van eenheid met iets dat compleet bepaalbaar is. Dat is in de contingente wereld van levende systemen gewoon niet mogelijk en dat vindt ook niemand meer.

De relationeel opgevatte epistemologie van de praktijk waarin kennis en handelen gelijkwaardig zijn en de een zich door middel van circulatie in de ander transformeert in de loop van specifieke discursief-materiële praktijken, biedt een nieuw fundament voor betekenisvol organiseren waarin veranderen en probleem oplossen, veroorzaken en maken gecombineerd worden.

Het leren werken aan betekenseilanden kan eenvoudig worden gecombineerd met het leren werken aan eilanden van gereduceerde complexiteit. Zolang je maar bereid bent daarbij verschillende talen te gebruiken en daar de actoren in de betreffende praktijk mee te verrijken.

Bijkomend voordeel daarvan is dat het risico dat veranderkundige interventies een soort bulldozer effect hebben op achterstallig onderhoud van (meestal bureaucratische) inrichtingskwesaties aanmerkelijk wordt verkleind.

Zonder de taal en kennis van dit (perfect) organiseren zijn de symptomen van dat achterstallige onderhoud van inrichtingskwesaties niet te observeren en te interpreteren. Laat staan dat samen met de betrokkenen in een specifieke praktijk die veel materiekkennis vraagt aan oplossingen daarvoor kan worden gewerkt. Zoals in het geval van de woningcorporatie bij Bedrijfsvoering in de casus mogelijk nodig was en wenselijk voor de verandering.

In het verruimen van betekenisvol organiseren is veel winst te behalen door de overeenkomsten en verschillen tussen benaderingen van betekenseilanden én van eilanden van gereduceerde complexiteit te waarderen en die verschillen als adviseurs en onderzoekers (samen met mensen in praktijken) productief te gebruiken.

Onder practice theory uitgangspunten zoals geformuleerd door auteurs als Gherardi en Nicolini kan met betrokkenen samen onderzocht worden wat het betekent dat in een praktijk de complexiteit niet op de juiste manier gereduceerd is om nog problemen te kunnen oplossen én waarom uit de disfunctionele patronen blijkt dat de variëteit al te sterk is gereduceerd.

Op het thema 'te veel complexiteit' kan dan vanuit kennis van organisatiestructuuranalyses in termen van essentiële variabelen en parameters door de betrokkenen zelf geacteerd en hun praktijk getransformeerd worden. Dat gaat alleen maar beter wanneer door betrokkenen eerst samen de disfunctionele patronen en werkelijkheidsdefinities van die praktijk onderzocht zijn.

Op die wijze ontstaat in praktijken (aansluitend bij van Dongen e.a., 1997, 52) ook ruimte voor de probleembenadering die bijvoorbeeld kan blootleggen in hoeverre – door een te hoge mate van taaksplitsing en te hoge mate van centralisatie van besluitvorming – de groepering en koppeling van eenheden en activiteiten aan orders of klanten gebukt gaat onder een te hoge coördinatielast. Dat kan overal het geval zijn: bij Wonen, zo goed als bij Bedrijfsvoering, bij Strategie en innovatie net zo goed als bij Vastgoedontwikkeling in de woningcorporatiesector.

Thompson (zie volgend hoofdstuk) helpt de bij elkaar horende posities, relaties en interacties zodanig te groeperen en door middel van de juiste coördinatiemechanismen (standaardisatie, planning, of wederzijdse afstemming) te koppelen dat complexiteit gedempt dan wel geregeld kan worden. Dan is dat niet alleen betekenisvol maar ook organiseren.

Op die wijze verrijken zowel de discoursanalyse als de structuuranalyse de diverse praktijken in organisaties die zinvol willen overleven. Door 'engaged' (in de zin van Taylor) mensen van binnen en buiten de organisatie die samen werken aan intrinsiek goede doelen (vanuit een gedeelde morele horizon, zie Vriens et al, 2016). En die niet 'disengaged' zijn in de zin dat ze objectiviteit verwarren met een object dat buiten ons is en volledig door ons gekend is. Binnen levende systemen (contingentie) geldt de theorie van co-constitutie van subject en object: als er al oriëntering is in de wereld van verschijnselen dan moet dat worden verworven van *binnen* uit het actieve engagement van het levende subject door middel van kennismaking van wat zich verzet of teleurstelt in de ontmoeting ermee en gevoelens van genoegen en ongenoegen oproept (Van de Vijver, 2013, 5). Engagement met wat realiteit genoemd kan worden omdat er 'a conceivable alternative' (Williams) voor bestaat.

Onder de relationele epistemologie van de praktijktheorie (in de transformatieve betekenis die Gherardi daaraan geeft) bedient alert organiseren 3.0 de discursief-materiële praktijken in een entiteit. Bijvoorbeeld deze woningcorporatie met X hoeveelheid huizen in beheer, Y aantal eventueel scheef wonende, huurders met of zonder betalingsachterstand, Z aantal inschrijvers voor vrijkomende of nieuw te bouwen woningen, met vastgoed ontwikkelingstrajecten, financieringsregelingen en A en B soorten interne en externe problemen. De mensen die binnen die entiteit werken aan de doelen, worden langs deze weg voorzien van de nodige kennis waarmee nieuwe functionele interactiepatronen en werkelijkheidsdefinities daadwerkelijk binnen adequate structuren (sturing) aan levensvatbaarheid van die entiteit bijdragen (aanpassing aan veranderende omstandigheden in de omgeving en realisatie van doelen in die omgeving).

Annex *Een oud-insider verhaal over de corporatiesector* Jaap van 't Hek, 2014

Eigenlijk wil ik vooral reageren op je stuk over de volkshuisvesting, de woningcorporaties. Want ik ben een van die adviseurs en interim-managers die nogal veel in de sector, in die tijd, rondliep. En ik zie daar ten dele wat anders dan wat uit de verhoren naar voren komt en uit jouw analyse. Misschien zit wat ik zie wel in het Ondertussen van de onderzoekers.

De geschiedenis van de sector zoals ik 'm meemaakte vanaf halverwege de jaren negentig; opgetekend uit mijn (onbetrouwbare) geheugen:

Toen ik vanaf 1986 organisatieadviseur werd bij een koepel van woningcorporaties, waren de meeste corporaties ca. 10% van de omvang van de huidige. Mijn toenmalige baas hield ergens een inleiding met als conclusie dat rond de 3.000 woningen een mooie economy of scale zou zijn. Corporaties waren vrijwel zonder uitzondering verenigingen of gemeentelijke diensten. Het bestuur was de baas en directeuren waren of voormalig hoofd technische dienst of voormalig administrateur / hoofd financiën. Zij reden in een Opel Kadett.

In de statuten van alle corporaties werd gesteld dat gebouwd werd voor en verhuurd werd aan 'zij die niet in hun eigen huisvesting kunnen voorzien'. Veel van de besturen werden gevormd door mensen uit de doelgroep die dus 'niet in hun eigen...'. Toch ging er weinig mis. Het ministerie van Volkshuisvesting had een zeer ver uitgewerkt regelkader (het volkshuisvestingsregime) waardoor de bestuurders eigenlijk weinig fout konden doen. De koepels waren daarnaast machtige organen die enerzijds belangenbehartiger en dienstverlener waren en anderzijds deel uitmaakten van dat regelende regime.

De nota Heerma uit '89 was een pleidooi voor verzelfstandiging van de corporaties en paste in het beleid van liberaliseren, privatiseren, dereguleren. De markt was beter dan de staat in staat tot organiseren.

Dat beleid paste wel bij de zich ontwikkelende corporaties. Hoger geschoold personeel, directeuren van buiten de sector, bewoners die hogere eisen gingen stellen.

Dus werden in no time de verenigingen stichtingen, werden de directeuren de bestuurders en werden de bestuurders de toezichhouders. De financiële afhankelijkheden tussen rijk en corporatie werden doorgeknipt. Aangemoedigd door een -weg met ons-overheid, dienden de corporaties sociale ondernemingen te worden en dienden de bestuurders/directeuren zich ondernemender te gedragen. Dat was niet aan dovemans oren gezegd.

Corporaties opereren in het sociale domein (mensen die niet in hun eigen huisvesting kunnen voorzien), en in de wereld van het grootkapitaal (tientallen miljoenen op de balans, vaak een nog groter deel in stille reserves). Dus werden er zaken gedaan met projectontwikkelaars, met beleggers, met financiers. De bouwfraude-enquête geeft zicht op hoe het in die wereld er aan toe ging. Met zulke lui moesten zaken worden gedaan. Dus gingen de corporatiebazen om met pek en raakten sommigen ervan ermee besmet. Eten in sterrenrestaurants, de Kadett werd een Volvo, ze werden aangesproken als ondernemer in gingen dat gaandeweg zelf geloven. Ik herinner mij een collega-adviseur die meende dat corporaties meer geld op de financiële markten konden verdienen dan met de verhuur van woningen.

En dus wat deden de corporatiebestuurders: ze speelden het spel zoals dat van hen gevraagd werd. Ze namen grondposities in omdat de gemeente hen vroeg een weiland te kopen voordat ze een stadsuitleg bekend maakten. Of ze namen grondposities in, om de in waarde gestegen grond te kunnen overdoen aan een collega.

Dit soort ondernemende rollen konden natuurlijk het best gespeeld worden als je over enige schaal beschikt; dat geeft meer macht, meer deskundigheid, meer vermogen. Dus fuseerden ze tegen de klippen op. Dit alles nog altijd met steun van overheden en inmiddels ook gefuseerde koepels. Sommige van die corporatiebestuurders vlogen uit de bocht. Dom of autistisch door een Maserati van de zaak aan te schaffen, megalomaan door (na jaren succesvol fuseren en ook goed te beheren) te denken dat je weet wat de rente op termijn gaat doen, of onder druk van lokale overheden in business te stappen die je niet kent (een stoomschip).

En blijf maar eens van de rechte lijn als de gemeente je vraagt om allerlei half-criminele huisjesmelkers uit te kopen om wat te krijgen op wijken waar het uit de hand loopt. Zaken doen met rare lui die je wel willen verkopen als het diezelfde ochtend nog twee keer van eigenaar verandert? Veruit de meesten bleven heel netjes! Die beheerden de woningen op een nette manier, die stonden armlastige gemeenten bij door uit de wat ruimere kassen bij te springen op buurtbeheer (de waarde van de onroerend goed wordt in hoge mate bepaald door de leefbaarheid van de wijk waarin ze staan) of door andere maatschappelijke organisaties te servicen in iets dat zij beter kunnen (schoolgebouwen onderhouden kan een corporatie beter dan de meeste scholen).

Dat geldt ook voor woningen in het hogere segment. Gemengde wijken zijn goed voor leefbaarheid en integratie, dus de hand hebben in goedkope woningen en in de ontwikkelingen van duurdere (die overigens ook mooi geld opleverden) was goed voor de wijken (zie de eenzijdige Franse Banlieus). Ik zie meer misverstand dan moedwil, meer klunzen dan slimmerikken. Ik zie een politiek systeem dat in slogans tot beleid komt. Toen (Heerma) en nu weer (Blok).

Ik zie een enquêtecommissie die vooral schuldbekentenissen vraagt “Vond u dat zelf nu ook niet ongepast?” in plaats van analyseert. “wat waren uw overwegingen?” Ik hoop dat het rapport het niveau haalt van de Irak-enquête.

En overigens, hoe is de staat van de volkshuisvesting ondertussen? Lijkt mij niet zo beroerd. Hoeveel ging verkeerd in relatie tot hoeveel goed ging?

Heerma trok een grote broek aan en Blok doet dat nu weer. Ik denk dat het veel verstandiger zou om bij te sturen dan weer te herstructureren. Iets te leren van het Ondertussen dan een nieuw Ondertussen te creëren. Het vernietigen van het stelsel is het vernietigen van grote delen van dat oude Ondertussen. Je krijgt er een nieuw en geheel onbekend Ondertussen voor terug.