

>Ralph Stacey: organisatieverandering door het opzoeken van de onderstroom

>Vorig jaar maakte ik voor het eerst kennis met het gedachtegoed van [Ralph Stacey](#). Mijn onderzoekswerk richt zich op de dialoog als middel om professionele ontwikkeling van leraren en leidinggevendenden in scholen te stimuleren en daarmee de kwaliteit van hun werk te verhogen. Een dialoog is per definitie communicatie, en dus is het van belang die communicatie te onderzoeken, het liefst in de 'dagdagelijkse realiteit'. Staceys boek '[Complex responsive processes in organizations](#)' richt zich precies daarop: hoe mensen in de praktijk van alledag met elkaar converseren en hoe dat organisaties en hun producten vormt. Deze rustige zomerweek leende zich om dit nogal taai-theoretische boek eens goed te doorgronden. Hier een kort verslag, dat op geen enkele manier pretendeert volledig te zijn.**Casus**In mijn vorige werk als adviseur was het me opgevallen dat wanneer mensen met elkaar in contact zijn, er vaak heel kleine dingen gebeuren, of juist niet gebeuren, die bepalen of dat contact 'slaagt' of niet. Effecten daarvan kunnen lang na-ijlen, positief en negatief. Zo werd ik ooit gevraagd bij het oplossen van een taai probleem rond het taakbeleid in een school. Dat bleek al anderhalf jaar te zorgen voor een onoverbrugbare kloof tussen de PMR en de rector, en het laatste half jaar was er zelfs helemaal niet gepraat. Ondertussen werden er te veel uren uitgegeven en dat kan natuurlijk niet. Na een paar gesprekken bleek het probleem vast te zitten op een volkomen verkeerd gevallen opmerking van de rector tijdens een van de PMR-vergaderingen. De rector weigerde excuses te maken, en de voorzitter van de PMR weigerde vervolgens nog mee te werken aan welk voorstel dan ook voor herziening van het taakbeleid. Na een moeizaam, maar uiteindelijk goed gesprek tussen de hoofdpersonen was de schade hersteld, vonden ze elkaar in samenwerking en bleek het taakbeleid uiteindelijk in een middag te veranderen.**Kennismanagement bestaat niet**Het is een casus die een kolfje naar de hand is van het denken van Stacey. Naar zijn mening valt een organisatie niet anders te begrijpen dan als voortdurend wisselende patronen van betekenis, die ontstaan in communicatie tussen mensen. Hij gaat nog een stap verder: hij ziet geen verschil tussen het individuele en het groepsniveau. Kennismanagement en de lerende organisatie beschouwt hij als onmogelijke fenomenen: kennis bestaat alleen bij de gratie van die voortdurend wisselende betekenispatronen tussen mensen en ontwikkelt zich voortdurend. Dat valt niet vast te leggen, laat staan te managen.Het is een intrigerend denkkader dat hij biedt, omdat het wat mij betreft heel goed aansluit bij mijn ervaring, dat gangbare theorieën over leren en ontwikkeling in organisaties zo weinig praktijkrelevantie hebben. Er zijn bovendien maar weinig theorieën die echt iets proberen te zeggen over wat er in die razend complexe dagelijkse communicatie allemaal gebeurt. Stacey schept een kader waarin dat juist wel te beschrijven valt, en de onbewuste naast de bewuste beïnvloeding, de formele naast de informele rolverdeling en de legitieme- naast de schaduw-thema's inzichtelijk gemaakt kunnen worden.Het is bruikbaar, omdat hij laat zien hoe organisatieverandering 'beheersbaar' plaats kan vinden op de grens tussen stabiliteit en instabiliteit. Om die grens op te zoeken in onze communicatie moeten we de paradoxale uitersten tussen legitieme, bewuste bovenstroom en de onbewuste 'schaduwstroom' opzoeken en hanteerbaar maken. Dat is spannend, omdat het kan leiden tot verschuivingen in machtsverhoudingen. Dit is de reden waarom echte verandering zo vaak uitblijft: leiders die niet bereid zijn de machtsverhoudingen bespreekbaar te maken, laten onvoldoende de informele 'schaduwthema's' toe in het gesprek, en zo blijft alles bij het oude.**Systeemtheorie en dialoog**Stacey gaat in dit boek wat mij betreft helaas te ver in het afzetten tegen de systeemtheorie en opvattingen over dialoog in organisaties van onder andere Peter Senge. Zijn ijver om daarvan te willen verschillen verbaast mij wat, omdat ik juist zoveel overeenkomsten zie. Het bespreekbaar maken van de paradoxale kanten van communicatie in organisaties vereist juist een nauwgezet gebruik van dialoog als gespreksvorm.Een tweede minpunt van het boek vind ik, dat hij zich niet waagt aan gestructureerde operationalisatie van zijn terminologie. Daar was ik juist voor mijn eigen onderzoek naar op zoek en die zoektocht gaat dus nog even verder.Met Staceys kader kan ik nu al wel beter uitleggen wat er aan de hand was in de school uit het voorbeeld hierboven. De rector en PMR-voorzitter speelden daar hun machtsverhoudingen bewust uit in schaduwthema's, die de voortgang van de communicatie op de formele, legitieme thema's hinderde. Door die schaduwthema's tot legitiem thema te maken, loste ik als externe facilitator de spanning op. Sterker nog, nadat het conflict was opgelost, bleken rector en PMR-voorzitter elkaar beter te begrijpen dan ooit, waardoor de informele, bewuste thema's in de gesprekken sterk bijdroegen aan het succes op de formele thema's. De originele machtsverhoudingen bleven intact, maar doordat ze bespreekbaar waren, stonden ze verandering niet langer in de weg.**In de praktijk**Naar mijn ervaring is er in veel scholen (net zoals in andere organisaties) sprake van schaduwthema's die legitieme thema's overheersen, het hinderen van de formele rolverdeling door informele verhoudingen en gebeurt dit zowel bewust als onbewust. Machtsverhoudingen zijn daarbij de olifant in de kamer: iedereen ziet ze, maar niemand durft erover te beginnen. Het is aan de leiders zelf om het gesprek daarover te openen.Staceys unieke bijdrage is, dat ontwikkeling van de organisatie pas plaats kan vinden als deze processen in communicatie van alledag zichtbaar en bespreekbaar zijn gemaakt, en dat hij het kader levert om dit ook te doen. In mijn onderzoekswerk wil ik proberen deze ideeën verder uit te werken.**Meer lezen**Een samenvatting van dit en een ander boek van Stacey werd overigens al eerder gegeven door [Hubert de Man](#). Een nadere (meer praktijkgerichte) uitwerking van Staceys ideeën vind je bovendien bij [Jos Roemer](#) van [Sol Identiteitsbegeleiders](#), die ook degene was die mij op het spoor van Stacey heeft gebracht. Stacey is enkele keren op uitnodiging in Nederland geweest, de laatste keer in [februari van 2010](#). In

Nederland is vooral [Thijs Homan](#) een bekend auteur en onderzoeker die zich door Stacey laat inspireren. Een interview met Stacey op Youtube, hieronder te bekijken, laat iets zien van zijn prikkelende, maar ook complexe manier van denken. Via [Joseph Kessels](#) kreeg ik bovendien nog een verwijzing naar onderstaande presentatie over Complexity Theory, het paradigma waarbinnen Stacey zijn theorie ontwikkelt: