

IDEOLOGIE, MACHT EN VERANDEREN: “MAG IK DAT ZEGGEN, JA DAT MAG IK ZEGGEN..”¹

MARCEL KUHLMANN

Mart Smeets probeerde op 11 februari 2009 tijdens een uitzending van De Wereld Draait Door de situatie te duiden vanuit zijn ideeën over de wereld, de wereld volgens Mart Smeets. Hij deed een poging om zijn beelden, categorieën en labels de overhand te laten krijgen aan tafel bij Matthijs van Nieuwkerk. Hij trachtte zijn ideologie dominant te maken. In de desbetreffende situatie mislukte dat echter door de reactie van Nico Dijkshoorn in de vorm van een gedicht. Mart zijn tekst, zijn duiding, werd in dat gedicht op de hak genomen door Nico. De magie verdween en Mart bleef geïrriteerd achter. Dit voorbeeld laat zien dat als het om het uiten van onze ideeën of ideologie gaat, er in de interactie wordt bepaald hoe de machtsbalans is. Taal, de uitlating van Mart en het gedicht van Nico, vervult hierbij geen neutrale, informatie-overdragende functie, maar is juist zeer aan macht gerelateerd. Dit fenomeen zie ik ook in veranderingsprocessen. Het motief om te veranderen als ook de wijze van veranderen wordt veelal vanuit een ideologisch soeverein machtsperspectief (de een heeft macht en de ander niet) naar voren gebracht in prachtige eufemistische taal. Alles wordt bijvoorbeeld uitgedrukt in objectieve grootheden waar je alleen maar voor kunt zijn zoals participatie, competenties, talenten, de lerende organisatie en natuurlijk concrete resultaten. Dat door het pluggen van ideaalbeelden over ‘veranderen’ andere manieren om naar de werkelijkheid en de verandering te kijken worden weggedrukt, hebben we als betrokkenen niet altijd in de gaten.

Ideologische opvattingen over waarom, waartoe, hoe, wat en wie er moet veranderen lijken soms boven alle twijfel verheven. De taal die we daarbij gebruiken lijkt onaantastbaar. Opvattingen over veranderen zijn echter veelal gebaseerd op ideologie en komen niet voort uit objectieve feiten. En diegene die deze ideologie kan opleggen aan anderen mag het zeggen.

In dit artikel wil ik ingaan op het thema ideologie. Mijn ervaring is dat ideologie in veranderprocessen zelden ter discussie staat en dat het ingewikkeld is om er over te praten. De relatie tussen macht en ideologie draagt bij aan deze ingewikkeldheid. Ik zal eerst ingaan op de betekenis van ideologie, waarna ik zal schetsen waarom het gesprek er over soms zo lastig is. Ik sluit af met hoe ideologieën kunnen veranderen.

De betekenis van ideologie

De kennis over onze wereld van organiseren en veranderen wordt gestuurd door verscheidene discours welke geworteld zijn in macht. Een discours is een communicatieproces waarbij structuren een tekstuele betekenis krijgen in een groep van mensen. Een groep mensen die met tekst de werkelijkheid structureert en daarmee (impliciet) vastleggen wat voor moraliteit en waarheid zij er samen op na houden. Er ontstaat door gesprekken binnen een groep mensen een lokale conversationele binnenwereld².

Zo'n unieke imaginaire binnenwereld ontwikkelt zich overall, in elk gesprek dat mensen met elkaar hebben. Parallel aan de inhoud van deze gesprekken ontstaat er een gedeeld gevoel en beeld over hoe je met elkaar om dient te gaan, wat er wel en niet mag gebeuren, wat nastrevenswaardig is, wat problemen zijn, hoe je alles wat er zich aandient in zo'n gesprek dient te duiden. Op deze manier ontstaat betekenis tussen mensen. In het dagelijkse gesprek onderhandelen we door verbaal duw- en trekwerk over deze betekenis. Wanneer er binnen een groep mensen dan telkens weer dezelfde betekenissen ontstaan en worden rondgepompt (door het met elkaar eens te zijn) worden deze betekenissen stabiel; ze 'verdingen' tot absolute waarheden, raken gereïficeerd. Er is echter geen objectieve, rationele wetenschappelijk onderbouwde waarheid over gedrag in organisaties. Natuurlijk is niet alles wat we waarnemen in organisatie random, toeval, per ongeluk of chaotisch. Er worden samen dingen bereikt, doelen worden nagestreefd en gerealiseerd. Maar de samenhang die we daarin zien is geen externe gegeven rationaliteit of natuurlijke wetmatigheid. Die samenhang komt voort uit ideologie³. We zien wat we graag willen zien.

Wat is ideologie?

Een ideologie is een min of meer afgerond en coherent samenstel van ideeën over de samenleving en de manier waarop die moet veranderen. Ideologieën worden meestal gebruikt om mensen te mobiliseren. Zo kan het motief om te veranderen voortkomen uit een probleem (wanneer een ideaalbeeld niet overeenkomt met de geïnterpreteerde werkelijkheid) of uit een ideaalbeeld (zonder probleem) over hoe de wereld er uit zou moeten zien. Het concept 'ideologie' in zijn meest simpele vorm is een idee dat systematisch is onderbouwd door logica. Soms kun je de kwaliteit van deze logica testen. Maar bij meer complexe scenario's is de onderliggende logica niet meer te testen. Je kunt wel een idee hebben over hoe 'ondernemerschap' te implementeren, maar je kunt de logica onder dit idee niet op voorhand testen. Je handelen volgt dan de logica van je samenstel van ideeën, je ideologie, over wat zou moeten en hoe je het werkend zou moeten krijgen.

Zo kun je ook ideeën hebben over hoe mensen zijn, welke organisatiestructuur het beste is, wat een eerlijk loon is, het productievolume, etc. Als je dan constateert dat het volume niet gehaald wordt of de structuur niet werkt ga je zoeken naar oorzaken. Het antwoord op een dergelijk probleem is dan geen objectief wetenschappelijk feit maar veel meer iets wat jijzelf gelooft. Je diagnose om te achterhalen wat er aan de hand is wordt zelfs gedreven door wat volgens jou een goede diagnosemethode is, wat kennis is en hoe kennis verkregen kan worden.

Ideeën die dus niet via wetenschappelijke wijze bewezen kunnen worden maken onderdeel uit van een ideologie. Zo verwijst het woord 'ideologie' ook naar de systematische studie van ideeën. In de sociologie verwijst het begrip naar een geloofssysteem, op een soortgelijke manier waarop 'cultuur' dat doet. Daarnaast wordt de term veelvuldig gebruikt voor opvattingen die niet gebaseerd zijn op feiten. Ideologie wordt dan als het ware het tegenovergestelde van realiteit. De claim realiteit te beschrijven, de waarheid te representeren, ligt in lijn met de claim objectief, rationeel en onpartijdig te zijn. Dit betekent dat wanneer je niet de visie deelt van hen die objectief, rationeel en onpartijdig zijn, jij je eigen visie wel moet baseren op iets wat niet waar is, door onwetendheid of willekeur. Het objectieve, rationele en onpartijdige kan echter geen betrekking hebben op mensen of menselijke interactie. Dus zo'n claim is niet meer of minder dan enkel een claim. Enkel diegene die de macht en status heeft in een specifiek discours kan zo'n claim overeind houden en legitimeren.

Wat maakt een gesprek over ideologie lastig?

Een gesprek over ideologie krijgt gemakkelijk een negatieve betekenis. In de eerste plaats heeft de natuurwetenschap niets op met ideologie omdat ideologie subjectieve waarden en voorkeuren impliceert. Ten tweede omdat HRM processen of nog beter 'People Management' processen bij voorkeur als neutraal en waardenvrij worden gezien. Dit terwijl de centrale ideologische waarde die achter deze processen zit vaak het maximaliseren van het menselijke kapitaal is. Het menselijke kapitaal als deel van het kapitalistische model. En kapitalisme wordt gezien als sociaal fenomeen dat verder gaat dan de invloed van subjectieve voorkeuren, macht en concurrerende belangen.

*Ideologie staat in veranderprocessen
zelden ter discussie*

Juist de verstrengeling van ideologische gesprekken met macht maakt deze gesprekken lastig, want op macht kan een taboe rusten. Omdat er geen overkoepelende maat is waartegen ideologische standpunten of de veronderstelde waarheid afgezet kunnen worden speelt macht een essentiële rol bij het dominant maken van een ideologie. Iedere verzameling van ideeën (inclusief de ideeën die objectiviteit, rationaliteit of onafhankelijkheid claimen) is een ideologie. Het is dus niet mogelijk om niet ideologisch te zijn! Het is niet mogelijk om ideologieën op basis van objectieve criteria te prioriteren. Immers, de ordeningsprincipes komen voort uit een ideologie. Een prioritering kan alleen ontstaan vanuit macht.

Macht ontstaat op basis van afhankelijkheidsrelaties en dat werkt het beste wanneer je het er vooral niet over hebt. Wanneer macht en machtsmisbruik op één lijn gezet worden en worden veroordeeld of wanneer het gebruik van macht wordt ontkend, neemt dit taboe toe. Mensen met macht, ook als het functiemacht is, wijzen de macht dan af en zeggen dat ze willen sturen op andere zaken zoals als initiatief en behoeften van andere medewerkers. In deze situatie raakt het zicht zoek op wie waarover gaat en zijn er geen mensen meer die knopen doorhakken. Iedereen kan overal over meepraten en kan eindeloos opnieuw de discussie starten over onderwerpen waar al een besluit over genomen is⁴.

Wie mag het zeggen?

Aangezien het enkel en alleen om een waarheidsclaim gaat betekent de term 'ideologie' vooral dat er verschillende meningen en opvattingen zijn. De term 'ideologie' wordt als tegenhanger van de claim 'feitelijk' en 'waarheid' gebruikt om andere ideeën als fout aan te duiden. Zo kan een manager die weerstand ondervindt op zijn goed onderbouwde, objectieve idee ieder tegengeluid labelen als 'ideologisch'. Echter iedere set van visies en overtuigingen, inclusief de claim objectief, rationeel en onpartijdig te zijn is ideologisch. Rationaliteit heeft nog steeds een positief cultureel bepaalde waarde, in tegenstelling tot de negatieve cultureel bepaalde waarde van 'ideologie'. Het ondermijnt daarmee de legitimiteit van iedere concurrerende opvatting. Het is voor niemand mogelijk om niet ideologisch te zijn. Ideologisch zijn maakt deel uit van mens zijn. Alle mensen in een organisatie zijn ideologisch. Het zijn echter vooral die mensen met macht en status die het vermogen hebben om hun 'ideologie' de betekenis te geven van 'juist' en 'waar'.

Let vooral eens op wat er niet besproken wordt en wat niet op tafel mag komen, de zogenaamde 'undiscussables' of schaduwthema's

Kunnen ideologieën veranderen?

Ideologie is het grove kader of de rubrieken die we gebruiken bij betekenisgeving. Wanneer we de wereld proberen te begrijpen, gegevens proberen te duiden, besluiten wat echt en waar is, testen we onze interpretaties tegen de achtergrond van ideeën die we al hebben van de wereld. Ideologie formatteert dus ook onze manier van betekenis geven aan de wereld om ons heen. De betekenissen die hierin ontstaan zijn oneindig gevarieerd. Deze variatie komt voort uit de wijze waarop ideologie ontstaat. Onze ideologie emergeert als een consequentie van ons succes of falen, de betekenis die we daar in onze sociale groep aan geven wordt constant aangepast in het licht van de ervaringen die we in ons leven hebben. Dit betekent niet dat we getraind of geïndoctrineerd kunnen worden in een specifieke ideologie. We worden wellicht opgevoed als een Christen, maar worden op later leeftijd een atheïst.

Wat we geloven staat niet vast, maar is ook niet eenvoudig te veranderen. Veranderingen in wat we geloven komen altijd vanuit het individu in een groep, ook al komt de stimulus van buiten. Wat we geloven is het product van onze ervaringen, maar ook van onze emoties en cognities. Het bestaan van ideologie is niet goed of slecht, het is er gewoon. We kunnen niet 'managen' dat een ander onze eigen ideologie overneemt. Van Dinten beschrijft in dit kader de 'rationaliteitswig'⁵. Dat wil zeggen dat het weliswaar mogelijk is om door middel van rationaliseren en overtuigen een andere ideologie herkenbaar te maken. Het effect daarvan is niet dat de ander in overeenstemming met de andere ideologie gaat denken en handelen. Alleen door een intensieve en open wisselwerking kan een ideologie zich ontwikkelen en dus ook veranderen. Het herkennen en accepteren van verschillende ideologieën is de basis voor het werken met meervoudige werkelijkheden.

De functie van ideologie is dus niet een correcte of incorrecte interpretatie van de wereld te geven. Correctheid is irrelevant, omdat ideologie niet afgemeten kan worden aan een absolute standaard van de waarheid. Ideologie is een manier om onzekerheid te reduceren. Wanneer we betekenis geven aan nieuwe informatie dan 'triggert' deze informatie onze ideologie – we onderzoeken de nieuwe informatie tegen de achtergrond van ideeën en overtuigingen die we al hebben. Dat maakt ook dat we dezelfde informatie allemaal op een andere wijze kunnen interpreteren. Onze pogingen om betekenis aan de wereld te geven is niet een poging om de realiteit, waarheid te ontdekken maar een poging, op individueel niveau om stabiliteit te creëren zodat we kunnen blijven functioneren, kunnen blijven geloven dat we de wereld begrijpen.

Ideologieën ontstaan lokaal tussen mensen. Wanneer er voldoende intersubjectieve overeenstemming tussen mensen aanwezig is kan er een collectieve ideologie ontstaan. De kans dat er een totale intersubjectieve overeenstemming ontstaat is echter klein omdat mensen van meerdere groepen deel uit maken. Mensen zijn partially included⁶, ze behoren tot meerder groepen. Juist dat deel uitmaken van meerdere groepen draagt bij aan verschillen en de onderhandelingen daarover. Mensen kunnen emotionele en ideologische veiligheid vinden door deel uit te maken van groepen waarin hun eigen ideeën over de wereld worden bevestigd, waarbij de suggestie aanwezig is dat zij niet de enigen zijn die er zo over denken. Het helpt ons te onderscheid te maken tussen wat relevant is en wat ruis is. Maar juist omdat we in ons leven deel uitmaken van meerdere groepen en dus ook met meerdere ideologieën in aanraking komen ligt daar de bron voor verandering.

Ondanks een theoretisch oneindig grote gedragsvrijheid, binden we onszelf op tal van manieren door relaties aan te gaan met mensen met wie we op dat moment aan het converseren zijn. Enerzijds beperkt dat onze bewegingsruimte, anderzijds maakt dit juist zinvolle en constructieve interactie mogelijk. Binnen een discours kunnen alleen die dingen gezegd worden die acceptabel zijn binnen de dominante ideologie. Kennis claims over de sociale wereld zijn gebaseerd op een set van ideeën en overtuigingen die relevant zijn voor een specifiek probleem en gedefinieerd als acceptabel, terwijl sets van ideeën en overtuigingen die relevant zouden kunnen zijn maar ideologisch niet acceptabel worden uitgesloten als basis voor mogelijke oplossingen.

Wanneer we binnen een discours iets aan de orde willen stellen, dient de nieuwe opvatting niet te ver weg te liggen van de bestaande opvattingen en tegelijkertijd voldoende afwijkend te zijn op het bestaande. Is het te vreemd dan wordt het uitgesloten, biedt het geen nieuwe perspectief dan wordt het niet opgemerkt.

Tot slot

Je zou deze blog kunnen lezen als een uitnodiging om je meer bewust te zijn van je eigen ideologie en tegelijkertijd ook wakker te zijn wanneer er andere ideologieën worden 'geplugged'. Denk bijvoorbeeld maar eens aan de ideologie van vernieuwing en innovatie. Vanuit een permanent ongenoegen met hoe het nu is doen we liever aan vernieuwing dan dat we onderhoud plegen. Liever iets nieuws vinden dan goed onthouden wat we al gevonden hadden. We negeren daardoor wat er al is en wat goed gaat. Een tegengeluid zou kunnen zijn: 'If it aint broken, don't try to fix it'. Let vooral eens op wat er niet besproken wordt en wat niet op tafel mag komen, de zogenaamde 'undiscussables' of schaduwthema's. Wanneer je dat weet te benoemen heb je grote kans dat je ook de ideologie van je gesprekspartners weet te beïnvloeden en dat er ook iets verandert - "Mag ik dat zeggen, ja dat mag ik zeggen..".

Referenties

- Norman Jackson, Pippa Carter, Rethinking Organizational Behaviour Rethinking Organisational Behavior: A Poststructuralist Framework, Pearson Education, 2007
- Thijs Homan, Het Et Cetera Principe – een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling, Academic Service 2013
- Leike van Oss, Jaap van 't Hek, Onveranderbaarheid van organisaties, Mediawerf 2008
- Karl E. Weick, The Social Psychology of Organizing (Topics in Social Psychology Series) Paperback – January 1, 1979
- Wim van Dinten, Met gevoel voor realiteit – over herkennen van betekenis bij organiseren, 2002 Eburon, stichting Sezen

