

Jaren geleden, nog in de vorige eeuw, was ik verbaasd dat een collega tijdens een teamtraject de machtsdynamiek - die in een groep duidelijk over tafel vloog - niet bespreekbaar maakte. Ook deed hij weinig tot niets met de verschillende agenda's die in dit traject duidelijk een rol speelden. Toen ik vroeg waarom hij er niets mee deed, zei hij: 'Als je het machtsspel bespreekbaar maakt, verdwijnt het onder tafel.' Toen begreep ik niet waarom hij er niets mee deed. Met al mijn jonge-pupambities vond ik dat je het moest benoemen. Maar zijn aanpak had succes: door macht indirect te benaderen, konden mensen zonder gezichtsverlies kleine toenaderingen tot elkaar maken.

Wat ik mij nu realiseer, is dat mijn collega ontzettend goed was in het omgaan met de minder zichtbare kant van betekenisgeving: bedoelingengedoe.

Bedoelingengedoe is het lelijke broertje van Betekenisgeving. Hij regelt en organiseert datgene waarover niet zo makkelijk gepraat kan worden. Hij regelt dat impliciete agenda's en intenties in groeps-

processen meegenomen worden. Dat doet hij in de schaduw van Betekenisgeving, op plaatsen als het toilet, het koffieapparaat en in de bcc. Want over sommige dingen spreek je niet publiekelijk.

Zo weet iedereen - zonder dat het formeel gezegd wordt - dat het de bedoeling van de reorganisatie is de macht van het middenmanagement te breken. Als team weet je soms dat je leidinggevende zo stuurt op dat ene project, omdat hij daarmee een positie krijgt binnen het managementteam. En jij wilt graag die ene functie,

maar je maakt je kwetsbaar als je dat openlijk in je team zou zeggen. Tegelijkertijd weten waarschijnlijk heel veel mensen dat je het wilt.

Al die dingen die je weet, maar niet weet. Je handelt er naar of hebt het erover. Maar wel op de plaatsen waar dat kan. Niet in de volle schijnwerpers.

Bedoelingengedoe is een lastig broertje. Hij werkt niet mee. Hij doet dingen stiekem. Lijkt er wel op uit om dingen verkeerd te begrijpen. Regelt de dingen buiten het zicht. In team- en verandertrajecten zien we Betekenisgeving liever. Die krijgt in al zijn schoonheid, talent en uitstraling alle kans in veranderprojecten, coaching en teambegeleiding. Dus zetten we Betekenisgeving in, om bedoelingengedoe op te lossen.

We hebben Bedoelingengedoe nodig in ons handelen.

Maar als het er niet mag zijn, heeft het de neiging onzichtbaar te worden. Dan krijgt menig veranderproces of teamtraject vaak twee lagen: de laag van de verandering waarin iedereen betekenisgevend meedenkt en -praat. En de laag waarin het bedoelingengedoe plaatsvindt over de dingen die echt

## Groepen: altijd gedoe

Leike VAN OSS

op het spel staan.

Bedoelingengedoe en Betekenisgeving zijn twee zijden van dezelfde betekenisproductiemedaillon. Wat ik ons gun in deze eenentwintigste eeuw? Dat we niet alles mooi willen maken en bedoelingengedoe zien als een gezond proces, dat zich altijd in de schaduw van ons werk zal blijven afspeelen. We moeten het niet bespreekbaar maken en wegorganiseren, we moeten beter worden in het accepteren en hanteren van dat bedoelingengedoe. Het doet ertoe.

---

*Leike van Oss* werkt als organisatieadviseur en interimmanager en vormt samen met Jaap van 't Hek Organisatievragen. Onlangs verscheen hun (derde) boek *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. E-mail: [leike@organisatievragen.nl](mailto:leike@organisatievragen.nl).