

## De veranderkundige lessen van Al Gore

### *Een mediafenomeen als inspiratiebron voor postmoderne verandkunde*

Frans Soeterbroek

- De Ruimtemaker -

Waar in het afgelopen decennium economische belangen het milieu als vraagstuk in de coulissen drukten, lijkt het alsof een bezoekje van Al Gore voldoende is om het weer tot een groot issue te maken. In de media, aan de vergadertafels, in de kroeg en aan de ontbijttafel resoneert zijn boodschap dagelijks. Waar komt dat zo opeens vandaan? Zien we hier de vluchtige spektakelmaatschappij aan het werk (mediahypes, incidenten, slimme marketing), een schokkerig maar wel duurzaam bewustwordings- en kennisontwikkelingsproces (vooruitgang als Echternachprocessie) of een radicale omslag in denken en handelen (paradigmawisseling, crisis, doorbraak)? Deze drie analyselijnen lijken alle relevant en hun gecombineerde effect is indrukwekkend maar onvoorspelbaar. En dat maakt het sturen erop moeilijk.

De verleiding is dan ook groot om vooral het unieke aan de persoon en het optreden van Gore te benadrukken. Een zeldzame vorm van publiek leiderschap. In dit artikel wordt gepoogd om een rijkere analyse te maken van waarom Gore zo veel impact kon hebben en om dat te vertalen in een aantal veranderkundige lessen waar iedereen zijn voordeel mee kan doen. Al Gore als wegbereider voor een postmoderne verandkunde.

### **1 Actie-reactiedynamiek, pendulewerking en creatieve destructie**

Veranderingen in organisaties, samenleving en politiek kennen een grillig patroon. Zo verloopt het creëren van milieubewustzijn en de voortgang in het milieu- en klimaatbeleid met horten en stoten, waarbij fasen waarin het hoog op de agenda staat worden afgewisseld door fasen waarin het een non-issue is of in ieder geval lijkt. Met name bij het aantreden van nieuwe kabinetten en bij spraakmakende incidenten komen onderwerpen weer hoger op de agenda. Zo zien we scherpe contrasten tussen de aandacht voor het milieubeleid tijdens het kabinet-Balkenende I in 2002 en Balkenende IV in 2007. Van der Cammen en De Klerk (2003) beschrijven in hun geschiedenis van ruimtelijke planvorming in Nederland iets vergelijkbaars. Ze gebruiken het van Schumpeter geadopteerde concept van creatieve destructie voor de beweging waarbij ruimtelijke concepten opkomen, de standaard worden, hun aantrekkelijkheid verliezen en in een

nieuw jasje later weer terugkomen. Zij spreken hierbij over historische actie-reactiepatronen en de eeuwige eb- en vloedbeweging van de planning die dwingen tot voorzichtigheid met het idee van vooruitgang in de ruimtelijke ordening.

Dat proces van creatieve destructie is dus meer dan oude wijn in nieuwe zakken. Grilligheid in de tijd wordt veroorzaakt doordat continuïteit, golfbewegingen en paradigmaverandering tegelijkertijd hun werk doen en tot een onvoorspelbare uitkomst leiden (zie voor een analyse hiervan Dijkink 1990 en Kalders 1998). Nieuw beleid is zowel een tegenreactie op beleidsparadigma's die daarvoor golden (pendulebeweging, actie - reactie), laat delen van dat beleid intact (padafhankelijkheid) en is een reactie op veranderende omstandigheden (omslag). Dijkink gebruikt daarvoor de metafoer van de spiraalbeweging. Deze begrippen helpen ook om te duiden waarom Al Gore zo veel impact kan hebben. Hij kwam op het moment dat de pendule weer de andere kant op moest gaan (actie - reactie), gaf weer een stem aan de professionals die onverstoorbaar doorwerkten aan klimaatbeleid en milieubewustzijn (padafhankelijkheid) en hij kon dit koppelen aan nieuwe inzichten en urgenties (omslag).

Waarom zijn boodschap in Nederland zo aanslaat, heeft ook te maken met onze 'apocalyptische beleidscultuur' (Hajer 1995). De strijd tegen het water in een protestantse cultuur heeft ervoor gezorgd dat beelden over dreigende ondergang en crisis aanwezig zijn in ons collectieve denken en in de taal van politiek en beleid. Dagblad *Trouw* wijst er ook op dat het klimaatdebat zoals wij dat in de slipstream van Gore voeren vol zit met bijbelse apocalypsen (*Trouw* 17 april 2007, 'Dreiging van het klimaat schreeuwt om een bijbelse taal'). Het bijzondere van die cultuur is echter niet het doemdenken maar een bijzondere mix van zondebesef, ondernemingszin en maakbaarheidsoptimisme. Het is het overbekende motto 'Iedere bedreiging is een uitdaging', waarbij voor elk maatschappelijk probleem een eigen Deltaplan nodig is. Die mix van dreiging en uitdaging verklaart ook dat het verhaal van Gore juist in onze cultuur zo goed aanslaat. Zijn boodschap is zowel alarmerend als optimistisch van toon.

Wat zeker hielp is dat zijn boodschap een hoog voor-elk-wat-wilsgelalte heeft. Voor de groene partijen, die de tijd voor een echte omslag aankondigden en het treurige beleid van de kabinetten Balkenende hekelden. En voor premier Balkenende zelf, die zich kon beroepen op andere tijden die aanbreken nu de wetenschappelijke inzichten steeds alarmerender worden. Toen de fractievoorzitter van Groen Links, Femke Halsema, premier Balkenende in de Kamer uitnodigde om met haar mee te gaan naar het optreden van Al Gore kon deze zichtbaar opgelucht meedelen dat hij zelf al een uitnodiging had gekregen.

De veilige ruimte die Gore iedereen biedt om bij zijn verhaal aan te sluiten, had ook minstens zo veel te maken met de persoon Gore als met de inhoud van zijn boodschap. Gore is de uitgesproken bemiddelaar tussen uiteenlopende belangen en standpunten. Hij staat buiten het Nederlandse poldersysteem, komt uit onverdachte hoek (gesetelde liberaal in plaats van milieuactivist of ondernemer) en is een bestuurlijk zwaargewicht ("I

used to be the next president of the U.S.A.”) met een natuurlijk overwicht. Het belang van die buitenstaandersrol mag niet worden onderschat. Zeker waar verhoudingen polariseren, zoals rond het milieubeleid, en waar beleidskokers concurreren om de aandacht is er altijd iemand van buiten nodig om iedereen met opgeheven hoofd in beweging te laten komen.<sup>1</sup> Iemand die het ongeduld van de milieubeweging en de innovatieve krachten van het bedrijfsleven weet te verenigen.<sup>2</sup>

## 2 Asynchroniteit en gespleten tijdsorde

De grillige actie-reactiedynamiek wordt ook veroorzaakt doordat de gefragmenteerde beleidssystemen langs elkaar heen schuren en een eigen tempo, cyclus en tijdshorizon hebben. Economisch beleid, milieubeleid, verkeersbeleid, waterbeleid en klimaatbeleid hebben alle hun eigen kokers van beleid en kennisontwikkeling en hun eigen netwerken en lobbycircuits. En dat ook nog eens op verschillende schaalniveaus. Dat leidt tot grote asynchroniteiten, waarbij het ene beleidssysteem regelgeving en ambities produceert die door het andere systeem als achterhaald of zelfs belemmerend wordt ervaren. Het feit dat Nederlandse beleidsmakers en ontwikkelaars zich overvallen voelen door de impact van Europese milieuregelgeving (vogel- en habitatrictlijn, fijnstof) is een treffend voorbeeld van asynchroniteit tussen de beleidssystemen op de verschillende schaalniveaus. Het leidt tot interessante paradoxen. Waar op nationaal niveau in naam van de marktwerking wordt ingezet op minder regels (administratieve lasten beperken, conflicterende regels weghalen, speelruimte bedrijven vergroten) wordt vanuit Europa de druk opgevoerd nieuwe regels te maken, juist om die marktwerking te bevorderen: aanbestedingsregels, anti-trustregels, voorgeschreven concurrentie tussen aanbieders van nutsvoorzieningen, creëren van een *level-playing field* enzovoort.

Niet alleen de verschillende beleidssystemen hebben hun eigen tempo maar ook de onderscheiden groepen actoren daarbinnen. Tjeenk Willink wijst ons ook op het fenomeen van de ‘gespleten tijdsorde’: politici, ambtenaren en professionals hanteren een verschillende tijdshorizon, waardoor ze allemaal een andere beeld hebben van wat de goede balans is tussen snelheid en zorgvuldigheid en tussen urgentie en lange adem (*Folio* 19-1-2007). De keuzeprocessen in onze samenleving zitten vol met deze gespleten tijdsorden. Op het moment dat plannen voor overkluizing van wegen rijp lijken voor uitvoering zijn ze al weer achterhaald onder invloed van rampen in tunnels, inzicht in de risico’s van fijnstof en de druk om milieu- en veiligheidsregels te uniformeren. Iets vergelijkbaars speelde bij de Betuweroute. Die kwam tot stand als een project dat inspeelde op de dubbeldoelstelling van milieu en economie. Maar tegen de tijd dat de planning op gang kwam, werd het fel bestreden door economen en milieukundigen die deze win-winformule hadden doorgeprikt.

---

<sup>1</sup> Zie voor analyses over de rol van buitenstaanders als ideale leider bijvoorbeeld Coutu 2004 en ‘t Hart & Ten Hooven 2004.

<sup>2</sup> Niet voor niets zijn het VVD- ministers als Winsemius en Nijpels geweest die in het Nederlandse milieubeleid worden beschouwd als de bewindslieden die op milieugebied het meest voor elkaar kregen. Zij vormden de ideale brug tussen milieuaactivisme en de koplopers in het bedrijfsleven.

Wellicht is de meest indringende vorm van gespleten tijdsorde dat de baten van het milieu- en klimaatsbeleid altijd op een andere plek en op een ander tijdstip geogst kunnen worden dan waar de kosten en de keuzes worden gemaakt. Kalders heeft aan de hand van het thema grondwaterbeleid laten zien hoe die tijdsfactor het beleidsgebied in gijzeling dreigt te houden (Kalders 1998). Individuele keuzes en kortetermijnbelangen hebben een andere ratio dan collectieve keuzes en langetermijnbeleid. Dat staat in de economische en bestuurskundige wetenschap ook bekend als ‘prisoner’s dilemma’ en ‘collectieve-keuzeprobleem’ (Scharpf 1997; Ostrom 1990).

Het kost ons in toenemende mate moeite om al deze asynchroniteiten te accepteren omdat het verandertempo hoog is, het karakter van de overheid in de netwerksamenleving verandert en de ambities zich blijven stapelen. Het chagrijn over die asynchroniteiten voedt het verlangen naar gedeelde urgenties en samenbindende verhalen die als katalysator fungeren en die in staat lijken om die asynchroniteit te neutraliseren. Het verhaal van Gore vervult die functie bij uitstek. Europese regelgeving rond fijnstof, de kilometerheffing, investeren in natuurlijke hulpbronnen, de strijd tegen de perverse effecten van onze verslaving aan olie en gas, de strijd tegen het wassende water, de zorg om het klimaat en de strijd tegen armoede en natuurgeweld worden in zijn documentaire *An inconvenient truth* tot een samenhangend verhaal gesmeed waar alles op zijn plek lijkt te vallen. Het verhaal slaat een mooie brug tussen de verschillende beleidscircuits en professionele gemeenschappen en tussen alledaagse issuevorming en lonkende vergezicht. Het schotelt ons een onbedwingbare logica voor in de relatie tussen problemen en oplossingen.

Dat is knap omdat zijn indringende en positieve boodschap in politiek en media om de aandacht moet concurreren met andere urgenties (terrorisme, ontsporende jongeren, verkeersinfarcten, het afglijden van de internationale concurrentiepositie van de Randstad, verrommeling van het landschap, woningnood) en met meer genuanceerde en fatalistische visies op het klimaatvraagstuk. Zo kun je ook veelvuldig horen dat de bijdrage van de mensheid aan het broeikas effect relatief klein is (en/of niet valt vast te stellen), dat de mate waarin verschillende ontwikkelingen elkaar gaan versterken onvoorspelbaar is en dat de mens (nog) niet in staat is om daarin fundamenteel bij te sturen. Gore suggereert in zijn film dat er machten en krachten zijn die er belang bij hebben om deze twijfelzaaiende analyses voor het voetlicht te brengen. Hij geeft zelf aan jarenlang met dit verhaal te hebben geleurd zonder dat het tot ander handelen van politiek, bedrijven en burgers leidde. Dat maakt de impact van het verhaal van Gore bijzonder en zeker meer dan dat hij toevallig op het goede moment langs kwam.

### **3 Resonantie, besmetting en betekenisgeving**

Een bekende platitute is dat kennis zich in ‘onze informatiesamenleving’ razendsnel verspreid, waardoor wat we vinden en wat we doen over de gehele wereld steeds meer op elkaar gaat lijken. De hamvraag is hoe het komt dat uit de brij van feiten, kennis en verhalen bepaalde zaken en mensen naar boven komen die rond gaan zingen en ons allen besmetten. Waarom had Al Gore zo veel impact?

Allereerst zien we het effect van de groei van het aantal gedrukte media, radiozenders, tv-kanalen en internetmedia. Deze media storten zich op dezelfde spraakmakende incidenten, verhalen en mensen, waardoor een verhaal als het optreden van Al Gore gaat resoneren als iets onontkoombars. En in onze persoonscultuur zijn de media ook altijd op zoek naar mensen die model kunnen staan voor complexere en abstractere verhalen. Gore is een symbool voor de droom over wat voor ellende ons bespaard had kunnen worden als hij niet nipt van Bush had verloren. En uitgerekend hij komt ons nu een verhaal vertellen dat een nieuw perspectief op onze toekomst geeft.

Daar komt bij dat de berichtgeving in de media steeds gelaagder wordt. Media gaan zelf reflecteren op het effect van hun eigen berichtgeving. Niet alleen wordt het optreden van Al Gore verslagen, maar ook blijft men analyseren hoe bijzonder het is hoeveel aandacht hij weet te genereren. 'Al Gore inspireert het bedrijfsleven' en 'Dankzij Gore is ook milieu in reclamespotjes weer hip' kopt *de Volkskrant* op 18 april 2007. De media halen er bij elk initiatief op milieu- en klimaatgebied Gore bij, en degenen die deze initiatieven nemen doen dat dan zelf ook maar omdat het zo hoort of omdat het wellicht meer aandacht genereert. *de Volkskrant* lanceert geïnspireerd door Gore samen met de omroep NCRV een 'klimaatsoap'. Een krant doet dus verslag van het bezoek van Gore, analyseert hoe hij doorwerkt in ons handelen, voorziet dit fenomeen weer van een meta-analyse en start zelf een klimaatinitiatief geïnspireerd door Gore. Een bijzondere variant van het Droste-effect.

Het is de paradox dat juist de enorme diversiteit aan media die zich allemaal willen onderscheiden, leidt tot een sterke uniformiteit in aandacht: iedereen raakt gevangen in de aandacht voor hetzelfde fenomeen. Het aantal referenties naar het optreden van Gore loopt al snel explosief op. Wij als gewone stervelingen nemen die resonerende boodschappen van de media, de gezwollen boodschappen van Gore en wat we elkaar daarover vertellen waar als absolute logica en verrassend nieuw inzicht.

Verskillende onderzoekers wijzen erop dat mensen tegenstrijdige waarden en onstabiele voorkeuren hebben en zich graag overleveren aan mensen die aan elke twijfel een eind weten te maken (Weick 1995; Hajer 1995; Schon & Rein 1995). Gore is de bevlogene verhalenverteller die dat bij uitstek kan. Weick wijst er via het concept van betekenisgeving (*enactment* en *sensemaking*) op dat we iets wat ons wordt aangereikt vaak impulsief overnemen, waarna we er achteraf de labels, metaforen en platitudes bij zoeken om dat te rationaliseren. Wat niet zozeer telt, is of Al Gore ons de ogen heeft geopend maar of we onszelf en elkaar vertellen dat dit zo is. Het proces van betekenisgeving is zo essentieel omdat kleine handelingen (zoals het optreden van Gore) aanleiding kunnen zijn voor het retrospectief formuleren van collectieve doelen, aldus Weick.

We mogen Gores optreden overigens niet verengen tot knappe marketing. In zijn film zien we ook hoe de zorg om het klimaat als rode draad loopt door zijn carrière als

onderzoeker en politicus. Hij weet waarover hij het heeft en heeft zijn indringende boodschap zelf doorleefd. Dat is goed te merken en dat is een wezenlijke factor in zijn vermogen om vertrouwen te wekken en bij anderen door te dringen.

Door de combinatie van deze factoren - media die gevangen raken in hypes, mensen die betekenis geven aan een incident als een grote omslag, geloofwaardig leiderschap - kan het optreden van Gore in ons collectieve bewustzijn uitgroeien tot een markante breuklijn, al zal de gemiddelde milieuactivist en klimaatdeskundige verbaasd constateren dat deze boodschap bepaald niet nieuw is.

Het zet ook iets in gang waarbij mensen elkaar gaan vertellen dat het nu echt tijd is voor de radicale omslag. Zo zien we hoe tv-presentatoren, acteurs, een ruimtevaarder en een voetballer verwijzend naar Al Gore oproepen tot een groene revolutie (*de Volkskrant* 26 februari 2007, 'Verander het klimaat'). En we zien dat het witgoedconcern BCC een ambitieuze duurzaamheidsstrategie lanceert, ook al verwijzend naar Gore, waarbij men klimaatneutraal wil worden (*de Volkskrant* 18 april 2007).

Het is tamelijk onvoorspelbaar of we hier te maken hebben met een echte omslag of dat we over twee jaar verbaasd terug zullen kijken op deze tijdelijke oprisping. Daarvoor telt ook of op de golf van Gore iets van een maatschappelijke beweging tot stand komt. En daar is Gore ook een motor voor, zo lijkt het, via een fenomeen dat de journalist Malcolm Gladwell 'sociale besmetting' noemt. Gladwell (1990) analyseert zonder daar de gezwollen taal van de informatiesamenleving bij te halen de parallellen tussen de verspreiding van uiteenlopende zaken als geslachtsziekten, boekenhypes, tv-hits en modebeelden. Hij stuit daarbij op drie typen mensen die sociale besmetting veroorzaken: de *connectors* (netwerkers), de *mavens* (verhalenvertellers) en de *salesmen* (verkopers). De combinatie van deze mensen maakt dat bepaalde verhalen in de samenleving gaan resoneren en een hoogst besmettelijk karakter krijgen. De kracht van iemand als Al Gore is dat hij iets van alle drie heeft. Hij kent iedereen, wil zijn bevoegdheid en kennis graag delen en is een slimme verkoper. Zijn mediaoffensief gaat gepaard met een krachtige onderstroom waarin een wereldwijd netwerk wordt gebouwd van mensen die in staat zijn de boodschap weer verder te brengen. Dit is met recht een rolmodel voor sociale besmetting.<sup>3</sup>

Het is de bijzondere combinatie van het kunnen veroorzaken van mediahypes en het voeden van een onderstroom van sociale besmetting via alledaagse mechanismen als mond-tot-mondreclame die zo veel impact kan genereren. Marketingdeskundigen hebben dat mechanisme ook ontdekt, wat we terugzien in prozaïsche namen als 'guerillamarketing', 'virusmarketing' en 'grassrootmarketing'. In die wereld zal Al Gore zeker nog jarenlang fungeren als ideaal rolmodel.

---

<sup>3</sup> Zie Opmeer 2007 voor een analyse van de rol van Al Gore aan de hand van de benadering van Gladwell.

## **4 De veranderkundige rollen van Gore**

Hierboven is gepoogd om de impact van het optreden van Gore in een bredere context te plaatsen. Het gaat om een mix van institutionele factoren (onomstreden buitenstaander, katalysator, apocalyptische beleidscultuur), maatschappelijke factoren (tijdgeest, hypes, sociale besmetting) en persoonlijke factoren (charisma, netwerker, verhalenverteller). Duidelijk is dat er niet één doorslaggevende factor is die maakt dat Gore zo veel impact kan hebben. Er komt een aantal ontwikkelingen samen die, zo lijkt het nu, een daadwerkelijk maatschappelijk omslagpunt teweeg hebben gebracht. Dat kunnen we vertalen in rollen die Gore bewust en onbewust speelde, en waarvan de combinatie bepaald is voor zijn invloed.

### ***De personificatie van een nieuwe tijdgeest***

Hij kwam op een gunstig moment langs: het werd tijd dat de maatschappelijke slinger weer eens een andere kant opging. De maatschappelijke urgenties liepen op, de onderzoeken werden alarmerender en het milieu was de laatste jaren te veel een non-issue geworden in de Nederlandse politiek.

### ***De bevlogen verhalenverteller***

Gore heeft het klimaatvraagstuk in de vingers, in het hart en op de tong en dat maakt hem geloofwaardig en indrukwekkend. Gore en zijn team verstaan ook de kunst van creatieve destructie: zij smeden overbekende verhalen, nieuwe kennis, spectaculaire beelden en apocalyptische vergezichten tot een indringend visionair beeld van een laatste kans om het tij te keren, wat ze ook nog met een handelingsperspectief verbinden.

### ***De onomstreden buitenstaander***

Gore was de ideale buitenstaander via wie maatschappelijke doorbraken plaatsvinden en op wie iedereen zijn eigen belang en verhaal kan projecteren. Hij komt met zijn verhaal dichtbij maar geeft ons alle ruimte om daar zelf iets mee te doen. Zijn gezag en buitenstaanderspositie maken hem ook acceptabel als metafoor voor de noodzakelijke omslag ('groene revolutie') waar iedereen zich achter kan scharen.

### ***De katalysator***

Het verhaal van Gore speelt in op ons verlangen de asynchroniteiten tussen de beleidssystemen en tussen alledaags handelen en wenkende perspectieven op te heffen. Het verbindt de klimaatwetenschapper, de milieuactivist, de maatschappelijk ondernemer, de christelijke rentmeester, de waterbeheerder, de kritische journalist en de strenge regelgever. Gore weet hen en ons te verbinden in het optimisme dat we voor hetzelfde gaan en dat ieder van ons er wat aan kan doen - en hij kan ons zo bevrijden uit de 'gespleten tijdsorde'.

### ***Het mediafenomeen***

Hij was een ideale prooi voor de media, die altijd op zoek zijn naar personificatie van complexe maatschappelijke vraagstukken en naar apocalyptische en beeldende verhalen over water, klimaat en milieu. Media die ook in staat zijn om de boodschap dat hier iets

bijzonders aan de hand is te laten resoneren en om ons collectieve bewustzijn daarop te richten.

### *De sociale besmetter*

Hij combineert drie rollen die nodig zijn om sociale besmetting te realiseren: netwerker, kennisdeler en verkoper. Hij bouwt ook actief aan een wereldwijd netwerk van mensen die de boodschap verder brengen.

<b>Rollen van Gore</b>	<b>Achterliggende veranderkundige noties</b>	<b>Waarnemingscompetenties</b>	<b>Handelingscompetenties</b>
Personificatie van de nieuwe tijdgeest	Spelen met de factor tijd	Oog voor kantelpunten in de tijdgeest, voor golfbewegingen in issuevorming en voor kansrijke doorbraken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Timing</li> <li>- Gevoel voor incubatietijd</li> <li>- Meewegen en ombuigen</li> <li>- Anticiperen</li> </ul>
Bevlogen verhalenverteller	Spelen met verhaallijnen en metaforen	Oog voor de rol van discourses, metaforen, verhaallijnen en beeldcultuur als middelen om een indringende boodschap te creëren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeeldingskracht</li> <li>- Overtuigingskracht</li> <li>- Vermogen om door lege verhalen heen te prikken</li> </ul>
Onomstreden buitenstaander	Via de band spelen	Oog voor mensen, initiatieven en bedreigingen die van buitenaf urgentie creëren en een brugfunctie kunnen vervullen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Via meerdere lijnen invloed aanwenden</li> <li>- Op tijd opzij stappen</li> </ul>
Katalysator	Kleine interventies plegen die gaan resoneren	Oog voor de uitdagingen, spraakmakende ingrepen en verbindende verhalen die gefragmenteerde instituties in beweging krijgen en focus geven	- Kortsluiting organiseren tussen gefragmenteerde systemen (concurrerende beleidskokers en bestuurlijke schalen, beleid versus uitvoering)
Netwerkbouwer	Sociale besmetting organiseren	Oog voor de kracht van sociale netwerken, mond-tot-mondverhalen en kopieergedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Snel en gul je idee of boodschap verspreiden</li> <li>- De netwerkers, kennisdelers en verkopers inschakelen</li> </ul>
Mediafenomeen	Kristallisatiepunt van (media-)aandacht worden	Oog voor de mechanismen waarmee hypes, incidenten en discourses tot ons collectieve handelen en bewustzijn doordringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebruikmaken van de resonerende werking van (media)hypes en van (guerilla)marketing</li> <li>- Authenticiteit en gedrevenheid</li> </ul>



Daarmee is niet gezegd dat deze factoren onvermijdelijk moesten leiden tot grote impact van Gores optreden. Wel werken ze hier zichtbaar positief op elkaar in, waarbij Gore er in lijkt te slagen om een aantal polaire krachten in zich te verenigen: slimme marketing voeren maar absoluut geloofwaardig blijven, een buitenstaander zijn maar precies de goede snaar weten te raken, een regelrecht hype zijn maar ook een maatschappelijke onderstroom organiseren die beklijft. Gore vervult in meerdere opzichten de rol van verbinder.

## 5 Postmoderne veranderkunde

Het is verleidelijk om de conclusie te trekken dat de situatie en de persoon uniek zijn en dat zonder dit type leiderschap de samenleving niet in beweging te krijgen is. Er kunnen namelijk aan 'het geval Gore' ook veranderkundige conclusies verbonden worden die mensen zonder dat buitengewone charisma helpen om greep te krijgen op de grilligheid van beleid, politiek en samenleving. De lessen van Gore zou je kunnen vertalen in postmoderne veranderstrategieën die passen bij een vloeibare samenleving (Bauman 2000) waarin 'de grote verhalen' en traditionele grenzen hun betekenis verliezen en derhalve alles op lossen schroeven staat. Zes veranderkundige mechanismen en bijbehorende competenties kunnen er op basis van 'het geval Al Gore' uitgelicht worden (zie schema).

Menig organisatiekundige, manager, politicus, belangenbehartiger en ondernemer zal baat hebben bij dit type verander- en beïnvloedingsstrategieën omdat ze inspelen op de 'vloeibaarheid' van de netwerksamenleving. Het zijn strategieën die gebruikmaken van de grootste krachtsbronnen, die de speelsheid en beweeglijkheid bij mensen prikkelen en die de weg van de minste weerstand gebruiken. Zo'n benadering vormt een dankbaar contragewicht voor taaie procedurele, normatieve en verkokerde strategieën die uitgaan van een machtscentrum (het management, het bestuur, de politiek) dat geacht wordt via regie en coördinatie organisaties, processen en omgevingsinvloeden te beheersen. Zo werkt het niet, weten we inmiddels wel.

Hoe het wel moet, blijft een interessante zoektocht. Al Gore kan daarvoor een inspiratiebron en metafoor zijn. Een postmoderne veranderkunde kan helpen de lessen van Gore méér te laten zijn dan een lofzang op het schaars aanwezige leiderschap. Het kan ons laten zien hoe velen een eigen handelingsperspectief aan zijn voorbeeld ontleenen.

\*\*\*\*\*

### Literatuur

Zygmunt Bauman. *Liquid modernity*. Polity Press, 2000.

H. van der Cammen & L.A. de Klerk. *Ruimtelijke ordening: van grachtengordel tot vinexwijk*. Het Spectrum, 2003.

Diane L. Coutu. Putting leaders on the couch: a conversation with Manfred F.R. Kets de Vries. *Harvard Business Review* januari 2004.

G. Dijkink. *Beleidenissen: politieke en ambtelijke cultuur in Nederland, 1965-1990*. Styx, 1990.

Malcolm Gladwell. *The tipping point: how little things can make a big difference*. Back Bay Books, 2002.

Maarten Hajer. *The politics of environmental discourse*. Clarendon Press, 1995.

Paul 't Hart & Marcel ten Hooven. *Op zoek naar leiderschap: regeren na de revolutie*. Van Genneep, 2004.

P. Kalders. *Besturen op termijn; tijd, grilligheid en trajectmanagement in het grondwaterbeleid*. Eburon, 1998.

Annemarie Opmeer. De grassrootsmarketing van Al Gore. *Milieudefensie Magazine* 4, 2007.

E. Ostrom. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, 1990.

Christopher Pollitt. *The essential public manager*. Open University Press, 2003.

F.W. Scharpf. *Games real actors play: actor centered institutionalism in policy research*. Westview Press, 1997.

Donald A. Schon & M. Rein. *Frame reflection: towards the resolution of intractable policy controversies*. Basic Books, 1995.

Karl E. Weick. *Sensemaking in organisations*. Sage, 1995.

### **Over de auteur**

Frans Soeterbroek is zelfstandig organisatieadviseur en veranderkundige. Hij heeft zich toegelegd op procesmanagement, onderhandelen, netwerksturing en publiek ondernemerschap. Hij werkt vooral in de wereld van 'de strijd om de ruimte', regionale gebiedsontwikkeling en het 'groene poldermodel'. Met zijn adviesbureau De Ruimtemaker propageert hij een houding van bestuurlijke lichtheid te midden van bestuurlijke drukte en gefragmenteerde beleidssystemen.

### **Contact / feedback**

[frans@deruimtemaker.nl](mailto:frans@deruimtemaker.nl)

### **Website**

[www.deruimtemaker.nl](http://www.deruimtemaker.nl)

*Overname van de inhoud van dit artikel wordt op prijs gesteld,  
mits met bronvermelding.*



management  
enconsulting

© 2007, All rights reserved. Published by  
Management en Consulting  
[www.managementenconsulting.nl](http://www.managementenconsulting.nl)