

‘DIENEND ADVISEREN IN VERWAARLOOSDE ORGANISATIES’

Piet Overduin

**Methodologisch handboek Masteropleiding
Advanced Change Methodology (ACM - 02)
Sioo, Utrecht**

Oegstgeest, maart 2006

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

Dienend adviseren klinkt als een pleonasme, als een stijlfout zoals rood bloed. Immers, bij adviseren dien je toch vanzelfsprekend je klant? Dat kan, maar versta ik hetzelfde onder 'dienen' als de lezer? Dienen wordt in ons geïndividualiseerde en welvarende landje met moderne idealen als individuele vrijheid en de persoonlijke autonomie, langzamerhand een fout woord. Dienen wordt geassocieerd met slaafs en onderdanig gedrag; een opofferende stijl, die in feodale tijden zo gewoon was. Mijn stelling is dat dienen ook van deze postmoderne tijd is; misschien wel als passend antwoord op het ongeremde egocentrisme van het 'dikke-ik'. Het dienen als tegenbeweging, als pleidooi voor solidariteit en gemeenschapszin. In het dienen herken ik de oprechte verbinding van ten minste twee mensen, die elkaar tot verdere ontwikkeling brengen. Daarbij past verwondering, nieuwsgierigheid, op een beter begrijpen van die ander én van jezelf. Daarbij horen uitdaging, confrontatie, een stevig debat; maar ook de flow doordat je 'buiten jezelf raakt', dat je anders denkt dan daarvoor. Dat je organisatierealiteit verandert, dat problemen eindelijk benoemd worden.

Organisaties zijn op vele wijze te typeren. Verwaarlozing is een recente typering, die uit de pedagogiek afkomstig is. Het is een metafoor, die wordt gebruikt vanwege de grote overeenkomsten met fenomenen, die herkenbaar zijn in vergelijkbare opvoedingssituaties. Daar zit voor mij de interessante koppeling. Als pedagoog biedt het een kans om eerder verworven kennis te combineren met de inzichten uit de organisatie- en veranderkunde.

Verwaarlozing kan meerdere verschijningsvormen hebben en in ernst en duur verschillen. Ik ga niet uit van een dichotomie: dat een organisatie verwaarloosd óf vitaal is. Het gaat veel meer om een verdeling op een schaal waarvan de genoemde karakteristieken de twee uiterste polen zijn.

De kwalificatie 'verwaarlozing' is beladen, zowel in opvoeding als in organisaties. Bij sommigen roept het iets agressiefs of zelfs destructiefs op. Er kan behoefte bestaan een schuldige aan te wijzen (en te elimineren) dan wel om slachtoffers te beschermen. Die risico's heb ik onder ogen gezien. Niettemin handhaaf ik die term. Verwaarlozing is een harde en duidelijke kwalificatie, die in werkelijkheid - hoe jammer ook - bestaat. Het normatieve van een dergelijke beoordeling moet uiteraard zorgvuldig en beheerst worden gebruikt. De eventuele negatieve associatie, die door het verwaarlozingsbeeld wordt weerspiegeld, dat van de 'good and the bad people', is geenszins de bedoeling. Ik wil de normatieve uitspraak zien als een vorm van bezorgdheid over het niet bereiken van een (statutair) vastgelegde doelstelling, als verspilling van gemeenschapsgeld. En ik wil niet bij de sores blijven steken; het vitaliseren biedt wegen om uit het doolhof van een ongezonde organisatie te komen.

Op deze wijze kan de schrik die verwaarlozing terecht oproept, juist leiden tot positieve energie.

Ik ervaar het als een uitdaging om mijn adviseursprofiel te ontwikkelen aan de hand van de casuïstiek van verwaarloosde organisaties. Dienend adviseren én verwaarloosde organisaties zijn op zichzelf al twee stevige thema's. Mijn uitdaging ligt in de verbinding van die thema's. Dienend adviseren in een type organisatie die de neiging heeft de problemen te bagatelliseren, waar de focus van medewerkers verschoven lijkt te zijn naar het eigen ik en waar de buitenwereld van mening is dat er snel orde op zaken moet worden gesteld. Wat doet een 'dienend' adviseur onder die omstandigheden?

Daarover gaat dit handboek. In het kader daarvan, neem ik me voor om bovenbeschreven organisaties beter te duiden, om zodoende mezelf beter te instrueren: hoe kijk en luister ik naar deze organisaties? Welke aanwijzingen geef ik mezelf om effectief te adviseren? Hoe kan ik in dit type organisaties komen tot beeldvorming en tot vitaliserende interventies?

HOOFDSTUK 2. VERWAARLOOSDE ORGANISATIES

2.1. Verwaarlozing: het niet voldoen aan de behoefte van de ander

In het dagelijkse spraakgebruik komen we de term 'verwaarloosd' regelmatig tegen en verwijst het naar: 'veronachtzaamd, niet naar waarde geschat, ondergewaardeerd, over het hoofd gezien'. Het kan leiden tot iets ergers, zoals een verwaarloosde verkoudheid tot een longontsteking kan leiden. Het gaat hierbij om een gebrek aan aandacht en het onthouden van de juiste verzorging of pedagogischer geformuleerd: het ontbreken of onthouden van cognitieve of emotionele aandacht en zorg (Baan – Slootweg, 1992). In deze behoefte wordt langdurig niet voorzien (Van Hekken, 1992). Volgens Bowlby (1973) verkeert een kind in permanente angst als het opgroeit onder voortdurende niet-beschikbaarheid (zowel fysiek als psychische ontoegankelijkheid) van opvoeders. In de ontwikkelingspsychologische literatuur wordt, door middel van het transactioneel ontwikkelingsmodel, de kwaliteit van de relatie tussen ouder en kind bekeken. Daar bestaat aandacht voor de (verbale en non-verbale) communicatie en wel in het bijzonder voor de wederkerigheid (responsiviteit). *Responsiviteit* definieer ik als '*de mate waarin en de wijze waarop, kind en ouder op elkaar reageren*' (Groeneweg, 1988). Dit vormt de basis voor de gehechtheidsontwikkeling bij het jonge kind.

Onze Tim, net vier jaar, bracht ik voor het eerst naar school. Voor hem een onbekende situatie, die hem – per definitie - onzeker maakt. Bij het binnenkomen van de school klemde hij zich vast aan mijn been. Zo maakte hij zijn angst duidelijk; hij vroeg om geruststelling. Ik zakte door mijn knieën sprak even met hem; in de hal hingen we samen zijn tas en jas aan de haak. Ik stak mijn hand uit en hij legde de zijne er gretig in. Samen – hand in hand - stapten we de klas binnen. Ik groette de juf en stelde me voor. Tim verschool zich achter me. De juf zocht hem voorzichtig op. "Ben jij Tim? Welkom op school." Op ooghoogte steunde ik hem, verlegen antwoordde hij: "Ja..." Ik stelde voor dat we de klas verkenden. Hand in hand bekeek hij alles nauwkeurig. Bij de speelhoek liet hij mijn hand los en pakte hij een grote auto. Ik stapte naar achter, het speelgoed had hem gegrepen, een teken dat hij zich voldoende veilig voelde. Na circa tien minuten verliet ik de klas. Tim speelde met enkele kinderen, de juf gaf met een knipoog aan dat het wel goed zou komen

Box 1

Aan de hand van dit voorbeeld wordt duidelijk hoe een nieuwe situatie voor een klein kind angst oproept. Van mij - als gehechtheidsfiguur - wordt verwacht, dat ik in zijn behoefte aan geruststelling voorzie. Fysiek verbindt hij zich met mij, ik beantwoord het adequaat (responsiviteit). Uiteindelijk voelt hij zich zo veilig, dat – als resultaat - het speelgoed hem uitdaagt en hij in zijn spel opgaat. Wanneer een gehechtheidsfiguur stelselmatig niet ingaat op de behoefte van een kind, dan zal het aanvankelijk extra moeite doen om aandacht en geruststelling te krijgen; na verloop van tijd kan ook dit gedrag ophouden en zoekt een kind het bij anderen (ambivalen-

te gehechtheid) of trekt zich terug met zijn angstige onzekerheid (onveilige gehechtheid). Een veilige gehechtheid wordt algemeen verondersteld de juiste omstandigheid te zijn voor het verkennen van de wereld, het leren en ontwikkelen. Onveilige gehechtheid, een eerste resultaat van verwaarlozing, leidt tot stagnatie op vrijwel alle ontwikkelingsgebieden: de sociale, cognitieve, emotionele, morele en zelfs motorische ontwikkeling.

In eerder onderzoek over de ontwikkelrisico's van kinderen van drugverslaafde ouders (Groeneweg, 1988) werd een taxatie-instrument geïntroduceerd waar systematisch de wisselwerking kan worden onderzocht tussen de veranderlijke en afhankelijke kenmerken van de omgeving (waaronder die van de opvoeders) en die van het kind. Dit transactiedenken (verandering in de tijd van beide factoren als gevolg van wederzijdse beïnvloeding) beschouw ik als de basis van een visie op ontstaan en ontwikkeling van verwaarlozing in opvoeding *en organisaties*.

2.2. Verwaarloosde organisaties

Volgens Kampen en Schuiling (2005) kende de organisatiekunde tot voor kort het begrip 'verwaarloosde organisatie' niet. Wel bekend zijn 'zieke' organisaties¹ met 'silent killers', waarvan het ontbreken van verticale communicatie de belangrijkste blokkade voor het leren vormt. Het is dodelijk, omdat: "Iedereen ziet dat het volkomen fout zit – de strategie is onduidelijk, het managementteam niet effectief, er is een slechte coördinatie over afdelingen heen en het middenkader vertoont te weinig leiderschap- maar men gaat onderling het gesprek hierover niet aan."

Kampen en Schuiling omschrijven bedoeld type als: "Organisaties die een verwaarloosde indruk maken, hebben een slechte naam, krijgen negatieve media-aandacht; vele adviesbureaus zijn er al over de vloer gekomen; er lijkt een grote verander-moeheid te heersen. Zij reageren niet op bedoelde wijze op veranderinterventies. Veranderingen mislukken keer op keer. Het lijkt of elke nieuwe poging tot verandering lastiger is dan de voorgaande." Op grond van praktijkervaringen stellen zij het volgende over verwaarloosde organisaties:

- Het is altijd erger dan je denkt. Er is meer mis dan je aanvankelijk vermoedt.

¹ Vergelijkbaar met de toxische organisatie van de Caluwé.

- Wat mis is, zit altijd dichterbij dan je denkt; het zit ook in de top van de organisatie.
- Verbetering duurt langer dan men zich heeft voorgenomen.
- Macht is slechts beperkt bruikbaar door het grote verschil tussen formele en informele organisatie.

Naar eigen zeggen trof de bestuurder van *'Levendaal'*, bij zijn aantreden anderhalf jaar geleden, een verwaarloosde organisatie aan. Hij typeerde deze organisatie als volgt. Het was een gesloten systeem met veel grensoverschrijdend gedrag. Hij herkende een sterk wij – zij denken, ontmoette veel wantrouwen, achterdocht en 'pathologische' roddel. De informele organisatie tierde welig. De by-pass was een vertrouwd instrument, de raad van toezicht accepteerde en institutionaliseerde dit. Er was sprake van 'splitting', het mechanisme waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de rollen van individu en functionaris. Een voorbeeld: na een storm was een boom over de weg op het instellingsterrein gewaaid. Na twee dagen versperde de boom nog steeds de weg. De bestuurder (voor velen nog een onbekend gezicht, want hij was pas enkele weken in dienst) informeerde bij enkele voorbijkomende medewerkers of zij actie wilden ondernemen. "Nee, daar is de Technische Dienst voor", was het meest gehoorde antwoord. In de organisatie was het kritische vermogen tot nul gereduceerd. De bestuurder wijt dit aan het dictatoriale optreden van zijn voorganger. Zij eiste absolute gehoorzaamheid.

Box 2

Kampen en Schuiling zien frappante overeenkomsten tussen verwaarloosde opvoedingssituaties en organisaties (p. 38 e.v.). Zij stellen dat competenties (als verbanden zien, gevoelsmatig aanspreekbaar zijn, zelf actief iets nastreven, sociaal vaardig zijn) bij medewerkers van verwaarloosde organisaties, minder aanwezig zijn. In de tweede plaats herkennen ze in het gedrag van medewerkers dat van hechtingsgestoorde kinderen: zij benaderen de leiding agressief, spreken er kwaad over en vertellen leugens. Er is weinig vertrouwen, weinig belangstelling voor leren en extra inzet, men zorgt slecht voor spullen en laat weinig van zichzelf zien. Medewerkers lijken vervreemd van hun werk, van elkaar, van de leiding en van de doelen van de organisatie. De focus bij verwaarlozing ligt allereerst op de omgang van de leidinggevenden met hun medewerkers i.c. de bestuurder met zijn directieuren/managers. Die interactie kan, in de derde plaats, schadelijk zijn voor medewerkers. Managers kunnen emotioneel niet beschikbaar zijn voor medewerkers en geheel in beslag worden genomen door hun eigen beslommeringen. Zij kunnen negatieve attributies en misattributies hebben over medewerkers. Managers kunnen de omgevingseisen direct projecteren op de medewerkers, zonder aandacht voor hun ontwikkeling. Men erkent niet de individualiteit van de medewerker en gebruikt medewerkers om hun eigen behoeften te vervullen (zogenoemde inversieve behoeftenvervulling, *PO*). En de vierde overeenkomst betreft het ontbreken van wederzijdse bereikbaarheid. Managers zijn niet gericht op het compenseren en stimuleren van capaciteiten en tekorten van medewerkers. Bovenal ontbreekt de juiste 'opvoedingshouding': de combinatie van accepteren én eisen stellen, van responsief zijn én verwachtingen uiten.

Voorbeelden van een gebrekkige responsiviteit zijn: autoritair leiderschap; veranderingen van boven af opleggen, met veel machtsvertoon soms zelfs gepaard met intimidatie. Ook vormen van verwenning passen in dit beeld, zoals het snel toegeven aan de eisen van de ondernemingsraad of vakbond.

Casus: Pietersdorp

'Pietersdorp' is enkele jaren geleden ontstaan uit een fusie van een intramurale en een semimurale organisatie voor verstandelijk gehandicapten. Bestuur en management streven naar een professioneler besturing. De focus richt zich nu op verbetering van kwaliteit en doelmatigheid. Bij Wonen en Dagbesteding schort het daar al langer aan. Elk organisatieonderdeel heeft – naar eigen zeggen: "Met de ruggen tegen elkaar - de werkprocessen ingericht." De urgentie om de afstemming te verbeteren is groot. Immers, kwaliteit en kosten worden in de steeds competitiever wordende zorgsector van toenemend belang.

De opdrachtgevers, de managers Wonen en Dagbesteding, hebben een duidelijke voorkeur voor de veranderaanpak: door middel van een herontwerpbenadering verwacht men de afstemming tussen beide sectoren te verbeteren. Bewust van de nadelen van zo'n 'blauwe' aanpak, vraag ik aandacht voor de implementatie en dring aan op een participatieve aanpak. Dat mag. Men geeft mij nog mee dat veranderingen in deze organisatie tot heden weinig succesvol zijn, er wederzijds stereotype (negatieve) beelden bestaan en dat er nu meerdere veranderprojecten plaatsvinden. Ik hoor het, maar pas later zal de betekenis blijken van deze info.

Bij het identificeren van de belangrijkste werkprocessen, stuit ik op een zeldzame uitkomst: over geen van de tien belangrijkste processen is men tevreden noch ontevreden. Geen der processen wordt beheerst: steeds blijken er verschillende criteria in omloop te zijn. Na verkenning van deze resultaten trek ik de conclusie dat de horizontale en verticale verbindingen onvoldoende functioneren. Er is voldoende beleid, maar ieder interpreteert het – zonder sancties - op zijn eigen manier. De sturingskracht lijkt onder de maat. Na deze conclusies ontvang ik een volgend verzoek: onderzoek de situatie onder de leidinggevenden in Dagbesteding. Het wantrouwen dreigt te worden opgezegd in de manager. Wat is hier gaande?

Reflectie: het tijdens de intake ervaren 'niet-pluis'-gevoel, heb ik genegeerd. Heb te weinig doorgevraagd. Ik wilde wel weten waarom managers er niet in geslaagd waren deze verandering zelf door te voeren, maar wenste geen confronterende vragen te stellen uit vrees de relatie vroegtijdig op het spel te zetten en de opdracht te verliezen aan collega's van een concurrerend bureau. Achteraf heb ik te laat de signalen van weerbarstigheid opgepikt. Mooi hoe uiteindelijk – ook in de herontwerpbenadering - de signalen duidelijk doorkwamen. Snel dan verwacht erkende de opdrachtgevers (en het managementteam) de slechte verbindingen; het bevestigde hun vermoeden. Het leidde tot uitbreiding van de opdracht. Ik achtte beide opdrachten verenigbaar. Zo werd ik tevens betrokken bij verbetering van de sturingskracht binnen Dagbesteding.

Box 3

2.3. Het verandervermogen van verwaarloosde organisaties

Reflectie op zes advies- i.c. veranderopdrachten, allen uit de not-for-profitsector, leert me het volgende patroon kennen: via het werken aan een door de klant geformuleerde, actuele vraagstelling, stuit ik na verloop van tijd op een dieptestructuur, die de verandering dreigt te frustreren. Dan ontmoet ik gelatenheid soms zelfs wantrouwen en achterdocht naar de or-

organisatie in het algemeen of naar de top in het bijzonder; het grenst aan scepsis of zelfs cynisme. De planmatige verandering ontmoet haar grens: ik ervaar een weifelend commitment, er verschijnen barsten in het participatieve proces, informeel verneem ik veel kritiek op bestuurder en management. De spanningen nemen toe. De veranderingen zijn noodzakelijk en urgent, maar dreigen door de omstandigheden in het slop te raken.

Box 4

Op grond van ervaringen stellen Kampen en Schuiling dat dit type organisatie de neiging heeft om de ernst van de situatie te verbloemen en te ontkennen. “Liever gaat men door in de verwaarloosde toestand dan de pijn zichtbaar te maken.”

Werkman e.a. (2005) onderzochten het verandervermogen van diverse organisatie-typen. “Organisaties met een *cynisch* verandervermogen (voor het gemak even gelijkgesteld aan verwaarloosde organisaties) worden gekenmerkt door sterk negatieve perspectieven van medewerkers en leidinggevendenden op zowel organisatiekenmerken als kenmerken van het veranderproces.” Zij concluderen: “Onduidelijk beleid en doelen, een onverschillige cultuur, gebrek aan autonomie, onvrede met werk en leidinggevendenden hangen samen met gebrek aan helderheid in veranderprocessen, een gebrek aan inzicht en inzet, tussenkomst van leidinggevende krachten, ontevredenheid over de leidinggevende rollen van verandermanagers en lijnmanagers, lage verwachtingen van het resultaat en een gebrek aan steun voor verandering.” Deze conclusies ondersteunen het standpunt van de auteurs, dat enkelvoudige benaderingen vanuit organisatie- of persoonskenmerken te simpel zijn. Parallel aan hun conclusies, kan de stelling zijn dat: willen veranderingen in verwaarloosde organisaties beter begrepen en gehanteerd worden, het noodzakelijk is de complexiteit te onderkennen en meervoudige perspectieven te hanteren.

2.4. Mijn huidige adviespraktijk in verwaarloosde organisaties

Zoals eerder opgemerkt, is er bij aanvang van de opdracht geen expliciet verzoek om iets te doen aan de ‘verwaarlozing’. Primair gaat de aandacht uit naar een doelgerichte verandering, zoals betere samenwerking, invoering integraal management of strategische beleidsontwikkeling inzake marktwerking. Verwaarlozing komt eerst na enige tijd in beeld, ik beschouw het als een cultuuraspect, dat een risico vormt voor de veranderresultaten. In alle gevallen heb ik cultuuraspecten bespreekbaar gemaakt bij de opdrachtgever. Soms als verstoorde verticale en horizontale verbanden, soms als een kloof tussen management en medewerkers, soms als cynisme en wantrouwen naar de organisatie. Het valt me op dat meningen van de buitenstaander, reeds aanwezige gedachten moeten bevestigen. Die moet het onzegbare maar benoemen. Men heeft al langer het idee dat het niet goed zit. In alle gevallen kreeg ik de vrijheid daar verbetering in te brengen. De sense of urgency om ver-

waarlozing aan te pakken wordt doorgaans als groot gezien. Daarentegen bestaat ook een groot gevoel van machteloosheid.

Behoudens in 'Gerardswoude' heb ik de verwaarlozing niet als expliciet veranderdoel benoemd. Naar mijn idee leidt het 'praten over' veelal tot niets. Ik acht het bovendien te diskwalificerend en denk dat het niet die energie opwekt, die nodig is om dit vraagstuk effectief aan te pakken. Ik houd me aan de oorspronkelijke opdracht en neem welbewust, maar niet expliciet de patronen mee, die ik in het systeem waarneem (de games), om deze vervolgens wel voor te stellen als object van verandering.

Op verzoek van het managementteam werd ik gevraagd aanwezig te zijn bij een reguliere vergadering. "Kijk gewoon wat er gebeurt en laat ons weten wat je opvalt." Wat me opviel was: de gebrekkig aansluiting op elkaar, men bracht standpunten naar voren, maar een volgende sloot daar niet op aan; die benoemde standpunten over een andere kwestie. Beleefd liet men elkaar uitspreken en uiteindelijk lagen er wel vijf thema's op tafel. Niemand vond dat raar; het leek alsof men niet verwachtte dat die thema's ook afgehandeld zouden worden. Na afloop werd van mij een analyse verwacht van het MT-functioneren. Ik deed verslag van mijn observaties aan de hand van de concrete voorbeelden. Die observaties verrasten hen. Doen wij dat? Ik werd verzocht een volgende vergadering te bezoeken en hen dan tussentijds te onderbreken als dit gedrag zich opnieuw voordoet. Dat was leerzaam, zowel voor hen als voor mij. Ik experimenteerde met het onmiddellijk reageren op waargenomen 'fout' gedrag; zij leerden van fouten en experimenteerden met nieuw gedrag. Zonder verwaarlozing te benoemen werd zo wel het patroon, het gebrek aan responsiviteit, door de MT-leden ontdekt en getracht hierin verbetering aan te brengen.

In 'Gerardswoude' liep het anders. Na onderzoek van het functioneren van de P&O-afdeling, stelde ik vast dat de afdeling onmachtig was de vraagstukken zelfstandig tot een oplossing te brengen. Ik adviseerde de sturingskracht van de afdeling te verbeteren, hetgeen gelijk stond aan het aanbieden van een andere functie aan het hoofd P&O. Daarop werd een interim-hoofd aangesteld. Na het vertrek van het oorspronkelijke hoofd, werd ik gevraagd door de directie om de afdeling te 'herordenen', in samenwerking met het interim-hoofd. De ervaren interimmer stroopte – als rasechte Rotterdammer - zijn mouwen op en ging aan de slag. Het is een zeer sociale, extroverte man, die nadruk legde op een goede sfeer, het bieden van vertrouwen en gewenst gedrag uitdrukkelijk honoreerde. Na een maand riep hij uit dat de afdeling weer naar behoren functioneerde. Na drie maanden ontdekte hij dat er zo weinig contact was met de medewerkers. "Nog nooit heb ik zo weinig respons gekregen op mijn gedrag." Vreemd toch...

Aan de hand van het recent verschenen artikel van Schuiling en Kampen bespraken we de situatie. Hij herkende veel van de P&O-afdeling in het artikel. Als dit de staat van de afdeling is, wat moeten we dan doen, zo stelden we ons de vraag. Ik advi-

seerde een relationele normatieve opstelling. Twee situaties dienden zich aan waarin dit toegepast kon worden. Informele kwaadsprekerij en een gezamenlijke 'wok-avond' (door middel van een – nog nooit in praktijk gebrachte - schriftelijke aanwijzing werden medewerkers verplicht naar dit 'sfeer'uitje te komen). De interimmer nam onmiddellijk actie; we evalueerden de effecten. In de daarop volgende maanden vormden we een sterk koppel. We sparden samen over te nemen acties, evalueerden, zetten gezamenlijke acties uit (ook naar het managementteam). Kortom, er ontwikkelde zich een duidelijke interventiestrategie, waarin ik als souffleur optrad en de interimmer als uitvoerder. Hij liet ook weten dat de eenzaamheid als manager - van een zich herstellende, verwaarloosde afdeling - hem veel energie kostte en dat ons samenspel daarin veel compenseerde. In afdelingsbijeenkomsten verdeelden we de rollen: hij als leider, voorzitter, soms als inbrenger van nieuwe voorstellen; ik als extern adviseur die vanuit mijn kennis en ervaring voorstellen deed. In enkele gevallen trad ik op als mediator; de interimmer had de relatie met de afdeling te veel op het spel gezet, waarna ik kon bemiddelen en de relatie zich herstelde. De herorderingsvoorstellen kwamen via een uitgebreid participatietraject - dat ik samen met de interimmer had ontworpen - tot stand. Kern van het voorstel was de transformatie van de afdeling van een functionele naar een procesordering. Pas aan het eind bleek dat ongeveer zes medewerkers zich niet committeerden aan het resultaat; zij zochten contact met de directeur. Een bypass die ons frustreerde, vanwege het ondermijnend effect. Maar vooral omdat het openlijk opkomen voor je standpunt, nog geen gewoonte is. In een transactioneel opererende organisatie, is de wederkerigheid van het debat de levensader. Ik besprak de bypass met de directeur; hij zag dit in en liet later blijken dit begrepen te hebben. Met goedkeuring van de directeur en het managementteam, continueerde het interim-hoofd zijn normatief relationele stijl van optreden. Twee medewerkers (de 'mollen') werden overgeplaatst binnen het bedrijf. De ondernemingsraad heeft het herorderingsvoorstel voor advies voorgelegd aan een externe adviseur. Na een zorgvuldige selectieprocedure (waar ik betrokken was bij de profielopstelling en bij de laatste twee overgebleven kandidaten een toetsing mocht uitvoeren aan de hand van een Persoonlijke Profiel Analyse, PPA), werd recent een nieuw hoofd P&O benoemd. Het is een 'binder en boeier'.

We nemen waar dat binnen de afdeling er meer openlijke cohesie onder medewerkers ontstaat. Wat hoort en niet hoort, wordt aanvaard en behoorlijk in praktijk gebracht. Na zo'n acht maanden is het nog geen vitale afdeling. Daarvoor werkt en denkt men nog te veel vanuit het eigen belang. Men wacht af, nu op wie het definitieve hoofd van de afdeling wordt.

Ik heb in deze casus – in nauwe samenwerking met het interim-hoofd - vooral op indirecte wijze geïntervenieerd; ik vervulde een complementaire en ondersteunende rol naar hem. Ik souffleerde, ontwierp onderdelen van het participatieve proces, soms was ik direct in interactie met de afdeling om te interveniëren zowel op de gewenste verandering als aspecten van verwaarlozing. Soms was ik intermediair tussen afdeling en directeur/managementteam. In mijn rol van adviseur mocht ik bijdragen aan een zorgvuldig keuzeproces voor een nieuw hoofd van deze verwaarloosde afdeling.

In 'Pietersdorp' heb ik – na analyse op basis van ongestructureerde interviews met betrokkenen - bestuurder en manager Dagbesteding de volgende keus voorgelegd: ofwel direct ingrijpen in het systeem door het overplaatsen van de manager ofwel het verandervermogen van het systeem verbeteren door met de zittende 'bemanning' de bestaande patronen te ontdekken en deze grondig (via double loop learning) te wijzigen.

HOOFDSTUK 3. DIENEND ADVISEREN

3.1. Plaatsbepaling

Adviseren is een interactief proces waar – volgens velen - de effectiviteit bepaald wordt door zowel expertise als de relatie tussen adviseur en opdrachtgever i.c. organisatievertegenwoordigers. De relatie wordt wel gezien als het voertuig waarop de kennis wordt binnengereden. Mijn kennisuitgangspunten staan in hoofdstuk drie. In dit hoofdstuk positioneer ik me in de relatie met de klant; die wil ik met adviezen dienen.

Dienen als een wijze van adviseren die gericht is op en met de ander, dit kan zowel een individu, team- of organisatiegemeenschap zijn. Gericht op een beter begrijpen van zichzelf, op ontwikkeling van die ander. Het is dus beslist geen ‘meegaande, sociaal en empathisch adviseur, die naar de pijpen danst van de opdrachtgever’. Dienen betekent ook confrontatie, uit de comfortzone halen, pijnlijke conclusies trekken, maar steeds tegen de achtergrond van eerder geformuleerde doelen als ontwikkeling en groei of meer in het algemeen: die ander tot zijn doel laten komen.

Mijn fascinatie ging over het christelijk geloof en als toepassing voor het vak heb ik een workshop ‘dienend adviseren’ verzorgd. Dienen neemt in het christendom een centrale plaats in. Jezus diende zijn leerlingen door hen de voeten te wassen, maar het ultieme dienen bestond uit het geven van Zijn leven. Om te kunnen dienen, wat ik tegennatuurlijk vind, moet ik steeds uit een bron tappen, die mij sterkt tot dienen. Anselm Grün (2002) schrijft in ‘Bezielend leidinggeven’ hoe de dienende stijl van leidinggeven verbonden is met het geloof. De 1500 jaar oude Regel van Benedictus vormt een inspiratiebron voor een ander managementmodel. Volgens Benedictus is een leidinggevende (ook op te vatten als adviseur) iemand die het leven dient en mensen bezielt. Zelfkennis, mensenkennis, creativiteit en fantasie zijn daarbij voorwaarden, aldus Grün.

Om te illustreren wat dienend adviseren naar mijn inzicht betekent, heb ik enkele van de karakteristieken van de servant leader bewerkt tot die van dienend adviseur (Greenleaf, 1998). Dat leidde tot de volgende opsomming:

1. *Luisteren*

Een dienend adviseur is in staat om echt te luisteren, is in staat tot een ‘ontmoeting’. Hij kan zich leegmaken, zodat hij zich volledig openstelt voor de ander met als resultaat dat de adviseur begrijpt wat hem/haar bezighoudt.

2. *Empathie*
Een luisterende, dienend adviseur doet dat op een invoelende, empathische manier. Mensen voelen zich geaccepteerd en herkend in hun goede intenties.
3. *Bewustzijn*
Een dienend adviseur staat bewust in het leven en is tevens zelfbewust. Hij of zij is in staat om onderwerpen te begrijpen die te maken hebben met ethiek en waarden.
4. *Gelijkwaardigheid*
Een dienend adviseur zal een ander niet tot meegaandheid dwingen vanwege zijn (externe) positie, doch met inhoudelijke argumenten proberen bij te dragen aan (veranderkundige of organisatorische) discussies. Dit is een van de meest duidelijke verschillen tussen het traditionele expertmodel en dienend adviseren: het bouwen aan consensus! Dat behoeft geen totale overeenstemming te betekenen. Het houdt in dat een ieder serieus zijn belang heeft mogen benoemen, dat er naar hem of haar geluisterd is en dat de adviseur de wijsheid van de groep groter vindt dan zijn eigen(-)wijsheid.
5. *Conceptualiseren*
Een dienend adviseur denkt verder dan de realiteit van vandaag en zet zijn doelen in een bepaald concept. Dagelijkse beslommeringen vormen daarvoor een belemmering bij opdrachtgevers, waardoor ze er niet in slagen het visionaire concept van hun organisatie te ontwikkelen.
6. *Vooruitzien*
Een dienend adviseur voelt aan welke ontwikkelingen er zijn en speelt daarop in.
7. *'Dienen' in plaats van 'bezitten'*
Een dienend adviseur heeft de dienstbaarheid aan de behoeften van de ander (klant, team, organisatie) als uitgangspunt. Hij is niet uit op eigen doelen of eigen profilering. De nadruk valt op openheid en overtuiging.
8. *Inzet voor de groei van mensen*
Een dienend adviseur gelooft in de intrinsieke waarde van mensen en in hun vermogen tot groei en ontwikkeling. Deze gaat verder dan wat ze concreet presteren. Hij bevordert persoonlijke betrokkenheid bij zijn klanten en bij besluitvormingsprocessen.

3.2. De hermeneutiek

Eenmaal op het spoor van het dienen, besloot ik me opnieuw te verdiepen in de hermeneutiek. In mijn studie klinische pedagogiek, stond deze benaderingswijze centraal in de visie op het kind. Prof. Lubbers heeft mij destijds warm gemaakt voor deze stroming. De onbevooroordeelde verwondering voor het kind c.q. voor de mens in zijn algemeenheid, trof me. Vermoedelijk ook, omdat dit gedachtegoed goed aansluit bij mijn geloofsopvatting.

De term hermeneutiek is verwant aan het Griekse woord '*hermeneuein*' wat betekent 'uitleggen', 'vertalen'. De term hermeneutiek is waarschijnlijk voor het eerst gebruikt door de Griekse dichter Homerus (circa 800 v. Chr.) en bedoelt de uitleg en vertaling van berichten die door de goden der Griekse mythologie aan mensen werden gegeven. Homerus beroept zich daarbij op de god Hermes. In gewoon Nederlands wordt de hermeneutiek wel de leer van de interpretatie genoemd.

De hermeneutiek is een stroming in de filosofie die verwant is aan de fenomenologie. Belangrijk verschil is dat de fenomenologie enkel beschrijvend is. De hermeneutiek interpreteert. Zij gebruikt daar de hermeneutische cirkel voor: het heen en weer bewegen van een algemene naar specifieke betekenis van een woord, persoon of situatie om zo een rijkere interpretatie te ontwikkelen. Een voorbeeld van zo'n hermeneutische cirkel is de dialoog. De hermeneutiek ziet de werkelijkheid als een eigen creatie, die te begrijpen is wanneer je die werkelijkheid met elkaar deelt. In die betrekking staat de ander tegenover jou en er ontwikkelt zich een relatie, waarin de ander zelf bekend wordt. De hermeneutiek streeft niet naar objectiviteit. Kennis is menselijk en voorlopig.

De hermeneutiek ontwikkelde zich tussen de beide wereldoorlogen in de vorige eeuw. In reactie op het cartesiaanse "Ik denk, dus ik ben", stelt de hermeneutiek het "Ik word aan het jij." Samen met diverse andere joods-christelijke filosofen als Heidegger, Levinas en Gadamer, is Martin Buber een belangrijke representant van de hermeneutiek. Hij schreef over de 'Ich – Du'-verhouding (Buber, 1979); Levinas heeft dit verder uitgediept. Voor Buber staat de 'ontmoeting' centraal; in de werkelijke ontmoeting verandert mijn 'ik' door het 'jij' van de ander. Een ontmoeting bestaat voor Buber uit diverse facetten. Allereerst het *tegenkomende*, de eerste gestalte; niet gevonden door het zoeken. Het jij komt mij tegen, uit genade. Dan volgt *de wording aan het jij*. "Het ik wordt door het tegenkomende zo wezenlijk geraakt, dat het wordt aan dit jij." De ander laat mij niet onverschillig. Levinas ziet in deze opstelling de kiem van (ver)antwoordelijkheid, een begrip dat gerelateerd kan worden aan de pedagogische term 'responsiviteit'. Een derde aspect is de *uitsluitendheid*. "Door het antwoord van het ik, ontplooit het tegenkomende zijn exclusiviteit tegenover het ik; het presenteert zich uitsluitend aan het ik", schrijft Buber. Dan volgt de '*tegeninnigheid*': het ik is verlangen naar het jij, het jij is het tegenkomende. Het ik antwoordt met het wezen. Levinas introduceert hierbij het begrip 'gelaat'; het gelaat betekent zichzelf, het gelaat is zuiver, er-wezen zonder meer. Ten slotte het *ontvangen*. De relatie met de ander komt tot stand doordat ik de ander ontvang.

Rob Hundman heeft me gewezen op het actuele, filosofisch debat over de Ich – Du-relatie. Kernpunt is de rol van het ik; ben ik enkel facilitator en wil ik die ander zichzelf beter laten verstaan of neem ik gelijkwaardig deel aan de dialoog en kan die ander ook mijn denken beïnvloeden. In dat geval ben ik *met* de ander in dialoog. Voor mijn rol als adviseur verkies ik de tweede uitleg.

3.3. De hermeneutiek in het adviesproces

De hermeneutiek heeft zich in het voorgaande leren kennen als een filosofische stroming, die gaat over de relatie tussen mensen en de wijze waarop die tot werkelijkheidsservaringen komen. In het kader van dit handboek is dan een logische vraag: welke betekenis heeft de hermeneutiek voor het adviesproces?

Voor mij zit het in drie aspecten: de meervoudige werkelijkheidsopvatting, de waarde van de ander en in de werkwijze.

Meervoudige kijk

De schilderijen van Mark Tensey maakten veel indruk op me. Ze functioneren als de metafoor van meervoudige werkelijkheid. Bij het zien van deze schilderijen werd ik me echt bewust van de verschillende perspectieven, die leiden tot verschillende werkelijkheden. Het relativeerde mijn eigen werkelijkheden; ik besepte dat misverstanden gemakkelijk ontstaan, omdat er vanuit verschillende perspectieven wordt geredeneerd.

Ik heb lang geaarzeld waar mijn theoretische voorkeur ligt over de meervoudige werkelijkheidsopvatting: bij het sociaalconstructivisme of bij de hermeneutiek. Voor het postmoderne, sociologisch georiënteerde sociaalconstructivisme is de essentie dat elk mens zijn eigen werkelijkheid construeert en deconstrueert. Betekenisgeving wordt achteraf geconstrueerd middels interactie. Weick (1995) laat zien dat er geen objectief onderzoek is, omdat de werkelijkheid zich altijd onder onze handen voltrekt. Wierdsma (1999) meent dat het ontwikkelen van kennis, het organiseren en veranderen een cocreatie van betrokkenen is. Zijn gedachte is: mensen veranderen als ze van de verandering de betekenis inzien en als de verandering aansluit bij hun identiteit. Het sociaalconstructivisme en de hermeneutiek gaan beide uit van een meervoudige werkelijkheid, die te beïnvloeden is. De charmante, haast romantische kijk op het proces tussen mens en mens bepaalde mijn definitieve voorkeur voor de hermeneutiek.

De waarde van de ander

De hermeneutiek inspireert me tot maximale presentie in mijn rol als adviseur, ik wil er zijn *met* de ander. Dat uit zich in oprechte aandacht, ik ben er voor jou, voor jullie. Daarnaast is er het respect, de ander is waardevol. Verwonderd ga ik op zoek naar de ont-moeting met de ander: wie is hij en wat is zijn mening over relevante kwesties?

De werkwijze

De ont-moeting vindt plaats in de hermeneutische cirkel, waarin openheid, respect en diepe kwetsbaarheid van beide gesprekspartners naar voren komt. Gepaard met

een onbevooroordeelde ('alle kennis is voorlopig'), verwonderende houding is er de maximale uitnodiging om de ander te ont-moeten. Een ideaal waar ik hard aan werk.

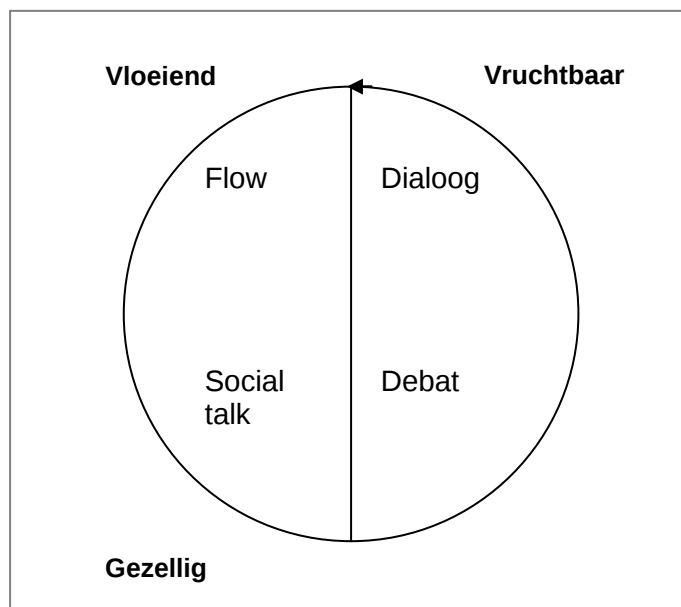
In 'Pietersdorp' werd uiteindelijk de manager een andere baan aangeboden. Een flinke teleurstelling voor hem. Na een week nodigde ik hem uit voor een wandeling in zijn geliefde bosomgeving. We evalueerden het hele proces, aanvankelijk liep hij rationeel langs de feiten. Door aan te sluiten, door te vragen, liet hij meer van zijn innerlijk zien. Ik ont-moette een mens die het (gezichts)verlies moeilijk kon accepteren, die bang was verbitterd te raken, evenals zijn broer. Het raakte me. Niet zozeer vanwege de mislukte interventie, maar de menselijke tragedie, die schuilging achter de ingreep om 'Pietersdorp' te vitaliseren.

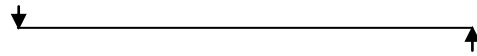
Box 5

Gadamer, een hermeneut, kiest als subject niet de actoren, maar het interactieproces zelf. Daarmee wijkt hij af van bijvoorbeeld Buber, die kiest voor de ander in het 'Ich – Du'-schema (zie paragraaf 5.2). Wordt het interactieproces gezien als een spel, dan is voor Gadamer de vraag of een individu zich kan 'verliezen in het spel'. Deze vorm van totale overgave betekent ook dat het individu zichzelf en zijn opvattingen 'op 't spel durft te zetten'. Dit inzicht doet mij denken aan de flow (Csikszentmihalyi, 1990), als resultaat van eerder goed verlopen fases van social talk, debat, dialoog en uiteindelijk de flow, zoals in het figuur op de volgende pagina staat verbeeld.

De hermeneutische flow, waarin je als het ware 'buiten jezelf raakt', kan als resultaat hebben dat de actoren zichzelf verliezen, dat je anders gaat denken als je daarvoor deed, dat je een andere manager of adviseur wordt dan je daarvoor was. Ook de adviseur durft zichzelf ter discussie te stellen. Daarin onderscheidt een dienend adviseur zich van een 'egocentrisch' adviseur. Laatstgenoemde richt zich op zijn eigen expertise en op zijn eigen belang. Voorbij het 'dikke-ik' komen morele waarden als solidariteit, respect en tolerantie weer in beeld.

Een relevant zijpad in deze vind ik mijn beeld van organisaties. Ik beschouw deze niet alleen als een economische eenheid, maar wil het zien als een gemeenschap, die in toenemende mate van betekenis wordt in een informatiemaatschappij, die grotere verbanden (familie, dorp, kerk) steeds losser maakt. In navolging van Bekman (2001) zie ik een organisatie "... *als een levende en lerende*





Problematisch

Figuur: Flow

gemeenschap. Het scheppen van gemeenschapskwaliteit in een organisatie wordt in dat licht sterk afhankelijk van de mate waarin managers medewerkers weten te betrekken in de ontwikkeling van de organisatie.” Dit beeld gaat zowel over dienen als over het – mijns inziens - voorbijtrekkende ‘dikke-ik’.

Naast het subject, de interactie, is het interessant om te kijken op welke wijze waarnemingen in organisaties ‘bewerkt’ kunnen worden. Het zal duidelijk zijn dat de hermeneutiek geen natuurwetenschappelijke methode is; het is een interpretatieloor. Gadamer (Kunneman, 2005) spreekt van een ervaring van de werkelijkheid, die “... den Kontrollbereich wissenschaftlicher Methodik übersteigt.” Gadamer hangt kennis en inzicht op aan de volgende vier ‘humanistische Leitbegriffe’: *Bildung*, *sensus communis*, *oordeelsvermogen en goede smaak*. Deze begrippen zijn op te vatten als ‘hermen’, als de wegwijzers van bijvoorbeeld een organisatie. Voor de uitwerking van deze begrippen in relatie tot verwaarloosde organisaties, verwijs ik de lezer naar het volgende hoofdstuk.

HOOFDSTUK 4. DIENEND ADVISEREN IN VERWAARLOOSDE ORGANISATIES

4.1. Inleiding

Voor mij zit het spannende van dit handboek in de combinatie van verwaarloosde organisaties én dienend adviseren. Leidt deze combinatie tot gewenste verandereffecten, tot het vitaler worden van deze organisaties? Hoe kan het 'onzegbare' in beeld komen en bespreekbaar worden gemaakt?

In de voorgaande hoofdstukken hebben diverse auteurs duidelijk gemaakt dat organisaties die kenmerken van verwaarlozing laten zien, complex en weerbarstig zijn voor verandering. Zij concluderen dat de ernst van de situatie gemakkelijk wordt gebagatelliseerd en verbloemd, de verticale verbindingen slecht zijn, er cynisme bestaat zowel naar de organisatie als naar het veranderproces, macht nauwelijks werkt evenmin als een participatieve strategie. Individuele psychologische en groepsdynamische processen, tot uitdrukking komend in defensieve routines en onbewuste leerprocessen, lijken het gedrag van de medewerkers zo te sturen, dat de energie gaat naar het overleven als individu; centraal staat niet de gemeenschap met gemeenschappelijke waarden en doelen, maar een cultuur waarin ieder uit is op handhaving van zijn eigen positie. Het integreren in de organisatie is minimaal, het differentiëren maximaal. Begrijpelijk dat - in dit type organisaties - geplande organisatieveranderingen slechts in beperkte mate gerealiseerd worden.

Mijn streven is effectiever te opereren naar dit type organisatie. Daarbij wil ik voluit rekening houden met de karakteristieken van dit type organisaties, mijn theoretische vertrekpunten verhelderen en een herkenbare, dienende bijdrage leveren aan het vitaliseren van deze organisaties.

4.2. Beeldvorming

Elke nieuwe opdracht start ik met een verkenning van het vraagstuk, te beginnen bij de opdrachtgever. In deze eerste fase ligt het accent op de beeldvorming. Voor de ontwikkeling van beelden over een (verwaarloosde) organisatie kies ik voor de combinatie van meer objectieve kennis met andere vormen van kennis en inzicht.

Voor het verzamelen van meer geobjectiveerde kennis, ontwikkelde ik een eerste versie van een taxatie-instrument². Belangrijke gegevens worden verzameld en gestructureerd, als ware het de rokken van een ui. Op de volgende vijf rokken (niveaus) wil ik gegevens verzamelen³:

- over de organisatie (omgeving)
- over de afdeling, divisie, team
- over de bestuurder/leidinggevende
- over de interactie tussen bestuurder/leidinggevende en medewerker
- over het functioneren van de organisatie.

Gezien de basis – het transactioneel ontwikkelingsmodel - van dit instrument, bestaat er ook een relatie tussen de rokken. Net als een ui, pel je deze van buiten af en dring je steeds verder door tot de kern. Elke rok heeft invloed op de naastliggende. Zo zijn de organisatiekenmerken van invloed op aspecten van de deelorganisatie; die op hun beurt weer aspecten van de leidinggevende beïnvloeden en uiteindelijk van invloed zijn op de waarneembare interacties tussen leidinggevende en medewerker(s). Invulling kan op de 'Consumentenbondwijze (+/-)'. Na invulling van alle aspecten op de vijf rokken, ontstaat een overzicht van ++ en --. Zo kan een totaaloordeel over de 'gezondheid' van de organisatie worden gegeven, wat natuurlijk meer is als een optelsom van alle scores. Door op diverse momenten de situatie in kaart te brengen, kan de (positieve of negatieve) ontwikkeling worden gevolgd. Het instrument kan ook worden opgevat als een 'praatstuk': de scores, of beter de toelichting op de scores, van betrokkenen kunnen onderwerp van uitwisseling en discussie worden. Zo kan er eenheid van focus ontstaan: waar let je op? Een eerste versie van dit taxatie-instrument is te vinden in bijlage 3.

Vanuit mijn vertrekpunten kies ik voor een werkwijze waarbij ik begin bij de thema's, die geïnterviewde belangrijk vindt. Wat wil hij mij vertellen? Vervolgens vraag ik door om hem meer duidelijkheid te geven in zijn eigen vraagstuk(ken). De items uit het taxatie-instrument functioneren als een geheugensteun; de wijze waarop het gesprek zich ontwikkelt draagt ook bij aan de beeldvorming. Om de situatie goed te verstaan en om de individuele werkelijkheden te leren kennen, wil ik niet enkel met de opdrachtgever, maar van meerdere sleutelfiguren hun visie vernemen op de organisatie en haar vraagstukken.

² Deze term is bewust gekozen. De items zijn bedoeld om te taxeren, om een beeld te krijgen (doet meer recht aan het hermeneutische), niet om te diagnosticeren. Een 'losjes'-gebruik stel ik me voor: bij een niet-pluis-gevoel kun je systematischer van deze items gebruik maken.

³ Ik sluit met deze transactionele structuur aan bij een instrument dat werd ontwikkeld om de ontwikkelrisico's in te schatten van kinderen van drugverslaafde ouders.

Ik stel me voor dat de uitwisseling van werkelijkheden ook collectief kan, dat kleinere groepen medewerkers aan elkaar hun visie vertellen. Vanwege de mogelijke ernst van de situatie is het ook belangrijk om met de juiste opdrachtgever een adviesovereenkomst te sluiten. Ik heb inmiddels geleerd zo hoog mogelijk in de (verwaarloosde) organisatie het opdrachtgeverschap te verankeren, dat wil zeggen met raad van bestuur of met raad van toezicht. Dit is om eventuele arbeidsrechterlijke maatregelen te kunnen laten treffen én om de mogelijke ernst van de situatie: de gevolgen van verwaarlozing kunnen de statutaire doelstelling en het voortbestaan bedreigen.

In de beeldvormingfase sluit ik graag aan bij verwonderende ontmoeting, zoals de hermeneutiek die voorstaat. Daarbij gaat het om het 'lezen' van de organisatie, zoals bijvoorbeeld de "... contextgebonden, praktijkgerichte en waardegeladen inzichten" en de "... bijzondere (narratieve) leerprocessen die daaruit voortspruiten" (zie p. 40, 41 Kunneman). Dit 'lezen' van de organisaties kan op basis van de vier 'humanistische Leitbegriffe' van Gadamer. Voor het interpreteren van de niet-objectieve informatie sluit ik aan bij de vier hermen, ook wel de organisatie-wegwijzers genoemd: Bildung, sensus communis, oordeelsvermogen en goede smaak. Dit hermeneutische begrippenkader van Gadamer⁴ vraagt om een toelichting.

Bildung

De twee begrippen 'cultiveren' en 'vormen' zijn hierbij belangrijk. Het cultiveren betreft het tot ontwikkeling doen komen van reeds aanwezige vermogens of talenten. Vorming, in de zin van het Latijnse 'formatio', voegt daar de component van ontwikkeling aan toe, in de richting van een gewenste vorm. Het begrip Bildung brengt vervolgens het 'beeld' in het spel, niet alleen in de betekenis van 'afbeelding' maar ook in de betekenis van 'voorbeeld'. Toegepast op verwaarloosde organisaties, kan de vraag zijn in hoeverre medewerkers zich open stellen voor de ernst van de situatie. Dat bijvoorbeeld de verwachte prestaties niet worden gehaald, dat er te veel klachten binnenkomen of dat de concurrentie een fors marktaandeel wint.

Tijdens de eerste bijeenkomst met een managementteam, inzake mijn opdracht tot invoering van integraal management, ervoer ik cynisme bij de deelnemers over het realiseren van een complexer besturingsprincipe. Ik vroeg hen naar de achtergrond van sommige vragen. Daarop antwoordde iemand: "Wij hebben hier al veel verbeteringen zien passeren, maar het loopt bij ons vaak op niets uit."

Box 6

⁴ Allemaal te vinden in Kunnemans boek 'Voorbij het dikke-ik'.

Sensus communis

“De *sensus communis* betreft hier niet zomaar de inzichten die in de gemeenschappelijke cultuur besloten liggen, maar ook de betrokkenheid op een humane, 'sympathieke' vorm van omgang in het algemeen. [...] Het gaat om algemene duidingen en inzichten met een specifieke emotionele lading, het gaat om datgene wat goed aanvoelt, wat als juist en kloppend ervaren wordt, net zoals voedsel ruikt en lekker smaakt, muziek goed kan klinken en grapjes leuk zijn - of juist niet” (Kunneman, p. 46, 47). Het komt pregnant naar voren in de uitdrukking: “Doe normaal.” Dat kan per situatie verschillen. Voor verwaarloosde organisaties kan het interessant zijn om de *sensus communis* op te sporen. Wat vindt men in deze organisatie normaal? Hoe menselijk gaan managers om met medewerkers? Welke algemene normen zijn van toepassing voor de omgang met materialen, cliënten, gemeenschapsgeld? Een eerste signaal over de *sensus communis* wordt vaak afgegeven in het vasthouden aan tijdsafspraken. Wat betekent het als we om 9.00 uur afspreken? Welke functie vervult een planning?

De bestuurder van 'Levendaaal' werd op de tweede werkdag gevraagd, door middel van het plaatsen van zijn handtekening, te bevestigen dat alle managers aanwezig waren. Een wijze van omgaan die de vorige bestuurder had geïntroduceerd. De nieuwe bestuurder schoof dit systeem van toezichthouden onmiddellijk ter zijde. De secretaresse bleef verbijsterd achter: “Zo doen we dit hier al jaren.”

Box 7

Sensibel oordeelsvermogen

“Dit sensibele oordeelsvermogen wordt door de Duitse verlichtingsdenkers, Kant voorop, tot de 'lagere' kennisvermogens gerekend: het komt naar hun smaak veel te dicht in de buurt van het voelen, van de binding aan het bijzondere en momentane, van het hier en nu van de zinnelijke ervaring” (Kunneman, p. 48). Waar het om gaat is via het eigen oordelen, algemene humanistische waarden, waar te maken en inhoud te geven. Voor de beeldvorming van mogelijk verwaarloosde organisaties kan derhalve worden gelet op de wijze waarop algemeen geldende waarden door individuele medewerkers worden beoordeeld en zij zich daaraan ook willen houden.

Elders in dit handboek staat dat op 'Levendaaal' sprake is van splitting, dat in het voorbeeld medewerkers zich niet verantwoordelijk voelen voor het vrijmaken van de belemmerde doorgang op het instellingsterrein; dat is hun functie niet, daar zijn anderen voor. Velen zullen dit beoordelen als een ridicule situatie: het vrijmaken van de weg is een algemeen geaccepteerde norm, waar je aan meehelpt, ongeacht je functie in de organisatie.

Goede smaak

“Goede smaak berust in dit perspectief (Bildungsgesellschaft) op het vermogen de privé-voorkeuren te kunnen relativeren en zich af te vragen hoe in deze het oordeel van een ideale gemeenschap zou luiden” (Kunneman, p. 49). In geval van verwaarloosde organisaties kan een oproep worden gedaan om het eigen belang ondergeschikt te maken aan het organisatiebelang. Bijvoorbeeld: juist in de drukste tijden op vakantie gaan?. Het invoeren van ‘pyamadagen’ kan eveneens de ‘goede smaak’-discussie oproepen. Het heeft in ieder geval de maatschappelijke smaak getest; algemeen werd het afgewezen.

4.3. Rol van adviseur in beeldvormingsfase

Hiermee kom ik bij een essentieel vraagstuk, zeker in relatie tot verwaarloosde organisaties. In de positie van adviseur/onderzoeker behoren diverse rollen tot de mogelijkheden. Bowers (1976) ziet twee rolkeuzen: kiezen voor accurate informatie of voor participatie. Hij meent dat het beide moet zijn: “... accurate informatie leveren én een proces faciliteren dat deze informatie kan integreren met de wensen, gevoelens en behoeften van de leden van de organisatie in een actieplan waaraan allen zich echt verbinden.” Het debat over de rolkeuzes heeft verdeling gebracht: ofwel experts in data of zoals Schein (1990), die kiest voor de rol van expert in processen. Voor Schein is niet het doel: het verzamelen van data, maar het oplossen van problemen. De adviseur ontwerpt en begeleidt een proces waarin de leden van de organisatie zelf hun eigen problemen diagnosticeren en oplossen. Voor hem is de uitkomst van de beeldvormingsfase niet een “... samenvattend, geaggregeerd rapport voor het topmanagement, maar een sterk gemotiveerde organisatie, die met eigen ogen kan zien.” De aanpak van Schein kan worden beschouwd als ‘*zelfonderzoek*’. Betrokkenen participeren niet alleen in de interpretatie van de gegevens, maar zijn verantwoordelijk voor de gehele opzet en uitvoering van het beeldvormend onderzoek. Vragenlijsten of gestructureerde interviews zijn niet taboe, maar het moet als maatwerk, afgeleid van de uitkomsten uit voorinterviews, worden opgesteld, zodat “... de gehele organisatie vanaf het begin diagnostisch gaat denken.” Dit leidt tot een hoge betrokkenheid, een hoog responspercentage en tot het gevoel belang te hebben bij de gegevens.

Het tegenovergestelde van het zelfonderzoek, zou het *expertonderzoek* kunnen zijn. Met behulp van wetenschappelijk verantwoorde instrumenten, verzamelt een adviseur/onderzoeker zijn gegevens, met grote distantie tot betrokkenen. De nadruk ligt op het accuraat meten; de stand van zaken moet zo objectief mogelijk in beeld worden gebracht.

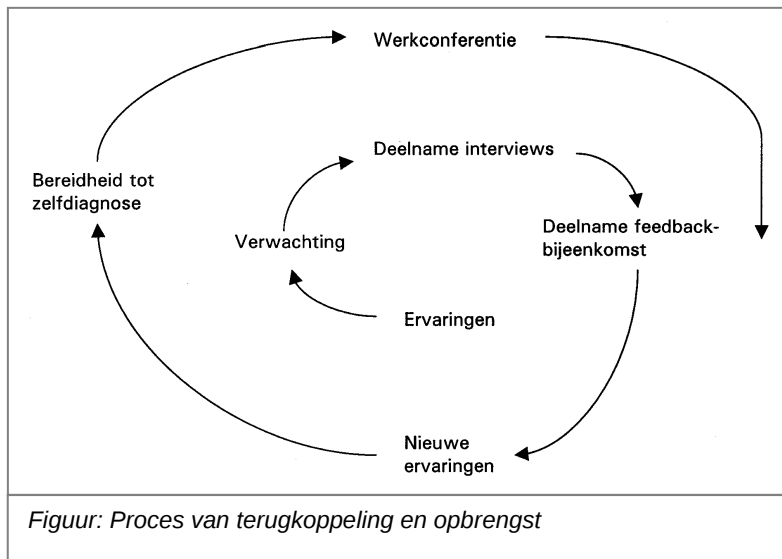
Schuiling (2001) kiest voor accuraat meten én effectief een verandering faciliteren. Hij opteert voor *terugkoppelingsonderzoek* (survey feedback) dat tegelijk de validatie van onderzoeksuitkomsten beoogt én een aanzet wil geven tot verandering. Door middel van betrouwbare en gevalideerde meetinstrumenten verzamelt hij informatie; daarnaast laat hij in interviews mensen hun ('narratieve') verhaal vertellen, die later via schalen worden geïnterpreteerd. Bij het terugkoppelen ligt het accent op het valideren van de ervaringen, dat wil zeggen op het creëren van een situatie waarin betrokkenen de onderzoeksuitkomsten kunnen gebruiken om hun bevindingen met de organisatie te toetsen als stap op weg naar leren en actie.

In 'Pietersdorp' onderzocht ik de situatie in het leidinggevend systeem, aan de hand van individuele interviews. Betrokkenen vertelden hun verhaal. Door de gekozen vraagstructuur werden ze uitgenodigd hun intenties te verduidelijken en relevante ervaringen te selecteren. Die interviews werden gezien als een eerste interventie, met name door de nadruk die ik legde op de werking van het systeem, als dynamiek voor de ontstane problemen. Het was het begin van een veranderings- en leerproces. De resultaten van de interviews verwerkte ik in een sheetrapportage, die ik presenteerde aan alle betrokkenen. Nadrukkelijk stelde ik dat het mijn interpretatie was van de gegevens, zoals door mij verzameld. Zij reageerden vrijelijk op de conclusies; ze herkenden veel, sommige conclusies werden verbeterd. Uiteindelijk ontstond zo een gemeenschappelijk beeld van de probleemsituatie.

Box 8

Schuiling stelt dat er diverse vormen van survey feedback zijn. Deze methode bestaat uit processen die data verzamelen en data terugkoppelen. Informatie beïnvloedt gedrag door energie op te wekken en richting te geven. De werking van survey feedback zit, aldus Schuiling: "... in het creëren van een situatie van gezamenlijk onderzoek waarin betrokkenen hun interactie en relatie als anders ervaren dan in de werksituatie tot dan toe gebruikelijk is" (p. 112). De nieuwe ervaring is: "... dat is nieuw: het probleem wordt niet langer ontkend" of "... mijn opvatting wordt niet langer onder tafel geveegd." De nieuwe ervaring bevat dus een perceptie van een veranderende organisatierealiteit, althans van het gebruikelijke interactiepatroon in de organisatie. Dit opent de mogelijkheid van een ontwikkeling van het ervaringsvermogen. Zo maakt hij verbinding tussen ervaringsleren en organisatieontwikkeling.

De figuur op de volgende pagina geeft het proces van terugkoppeling weer met de verwachte opbrengst.



Om het kwadrant te completeren, is er een vierde variant: feedback op bestaande, interne of externe beelden. Zo kunnen NS-reizigers op basis van hun ervaringen een beeld hebben van een trage, niet betrouwbare, naar binnen gekeerde vervoersorganisatie. Of het bestuur van een ziekenhuis ontwikkelt – op basis van enkele klachten - het beeld van een disfunctionerende afdeling. Deze 'beelden' worden voorgelegd aan betrokkenen met als doel een reactie uit te lokken, die dit beeld op basis van nieuwe feiten ontkent dan wel dit beeld bevestigt en een aanzet moet zijn om te komen tot verbetering. Deze feedback kan noodzakelijk zijn naar aanleiding van een incident of een door derden (bijvoorbeeld de media) geschetst beeld van relatief ondeskundigen, maar kan wel zo serieus zijn dat het intern overtuigt. Van daar het situationele karakter. Om polarisatie te voorkomen of het vroegtijdig terzijde schuiven te vermijden, kan een adviseur worden gevraagd om het discussieproces te begeleiden. Zijn rol kan worden opgevat als die van mediator: het bemiddelen tussen eigen beelden en die van anderen.

Het bovenstaande kan leiden tot de volgende vier handelingsalternatieven en bijbehorende rollen van de adviseur:

PROCES/ participatie- niveau	<i>Hoog</i>	Zelfonderzoek door be- trokkenen; rol van ex- pert in processen	Survey feedback: data verzamelen en data te- rugkoppelen met als doel validatie, verrijking en (h)erkenning; rol ex- pert van data én proces
	<i>Laag</i>	Situationele feedback door medewerkers op basis van interne of ex- terne organisatiebeel- den; rol van mediator	Expertonderzoek met gevalideerde instrumen- ten; rol van expert in da- ta
		<i>Eigen waar- neming/mening</i>	INHOUD/ informatie <i>Waarneming expert</i>

Figuur: Handelingsalternatieven en rollen adviseur

Voor de beeldvorming bestaan mijns inziens vier alternatieven die, afhankelijk van de situatie, kunnen worden verkozen door de adviseur. Hoe kom ik tot een keuze in situaties waarbij sprake is van kenmerken van verwaarlozing?

Zelfonderzoek heb ik inmiddels toegepast in een situatie waarbij de regiodirectie de externe bedreigingen niet herkende; alle energie zat bij hen in het managen van de middenmanagers. Ik gaf hen de opdracht de externe situatie te analyseren, aan de hand van enkele gegeven criteria. Het resultaat bespraken we gezamenlijk op juistheid en betekenis (hoe ernstig is dit?) Vervolgens werd de situatieanalyse onderwerp van gesprek met de bestuurder, die daarmee niet alleen werd geïnformeerd, maar tevens een actieve houding aantrof om iets aan die situatie te doen. Reflecterend op dit voorbeeld komt de keuze voor zelfonderzoek voort uit het vertrouwen in hun reflectief vermogen en het lef (dat nog aanwezig was) om dit voor te leggen aan de bestuurder.

Box 9

De voorwaarden van eerlijke reflectie en lef om de ongunstige situatie ook daadwerkelijk met het bovenliggend niveau aan de orde te stellen, zijn niet altijd aanwezig bij verwaarloosde organisaties. Daar is men geneigd de ernst te onderschatten en ontbreekt vaak de (verticale) wederkerigheid tussen besturingsniveaus. Voorts bestaat meestal grote onderlinge verdeeldheid, die de gezamenlijkheid onder druk zet. Kampen en Schuiling pleiten bovendien eerst voor relatieontwikkeling en dan pas voor participatie.

Toch is een participatieve terugkoppelaanpak mogelijk in verwaarloosde organisaties, zo bewezen twee van mijn collega's in 'Levendaaal'.

Zij rapporteren over de situatie: "In groepsverband spraken we met cliënten, medewerkers, leidinggevenden, toezichthouders en bestuurder; in totaal met 65 personen. De bevindingen hebben ze gerapporteerd met een diapresentatie. Hierbij ging het enkel om het spiegelen van de verkregen informatie: het ging eerder om een algemeen beeld dan om een scherpe foto." Ze hoopten er "... draagvlak voor de veranderaanpak mee te versterken, eerder dan een algemeen geaccepteerde situatiebeschrijving." Uit de verdere beschrijving blijkt veel erkenning voor de huidige onveilige en verwarrende situatie. Meninge n mogen blijven bestaan, worden niet vervangen door gewenste formuleringen. De positieve én negatieve reacties worden gerapporteerd met de veelzeggende titel **'Verbinden en ontwikkelen'**. De ervaren knelpunten worden - als samenvatting - opgesomd, ook de mogelijke oorzaken zoals geïnterviewden dit zien. Vervolgens enkele journalistieke reflecties van mijn collega-adviseurs. Geïnterviewden is ten slotte gevraagd naar de veranderopgaven, welke thema's moeten met de hoogste prioriteit worden aangepakt? De collega's leggen aan de opdrachtgever, de bestuurder, enkele lastige dilemma's voor, zoals: "De spanning tussen het treffen van noodzakelijke maatregelen en het organiseren van draagvlak. Hierbij speelt het risico dat bij een organisatie die in het verleden top-down is bestuurd, de breuk tussen 'boven' en 'beneden' niet gerepareerd wordt als er snel (dus top-down) besluiten genomen moeten worden." Zij pleiten voor meer tijd om gezamenlijk te leren en zo een cultuurverandering tot stand te brengen. Zij geven de bestuurder de volgende boodschap mee: "... typisch aan dilemma's is dat ze niet zijn op te lossen door een keuze voor het ene of het andere alternatief, maar dat in de procesregie met beide belangen 'gespeeld' dient te worden."

Box 10

Kortom, de vraag of verwaarloosde organisaties wel zo geschikt zijn voor een procesmatige benadering, lijkt vooral afhankelijk van de inrichting van dat proces. Daarmee lijkt de keuze uit de alternatieven primair een keuze van de adviseur én de opdrachtgever te zijn. Een keuze die gerelateerd kan worden aan een discussie die in 2000 werd gevoerd door vooraanstaande veranderkundigen, die zochten naar de uniforme code voor verandering (zie Beer & Nohria, 2000).

Schuiling (2001) heeft de beide uitersten, de E- en O-stroom (of theorie) geïntegreerd, en komt tot het volgende schema.

Doel en middelen	Theorie E	Theorie O	Integratie
Doel	Maximaliseren van economische waarde	Ontwikkelen van capaciteiten van de organisatie	Ontwikkelen van economische waarde en organisatie
Leiding	Top-down	Participatief	Top-down en toch participatief
Focus	Structuren en systemen	Cultuur	Veranderen van organisatieontwerp en cultuur
Planning	Programmatisch	Spontane ontwikkeling	Planmatig en spontaan
Motivatie	Beloning als prikkel voor verandering	Beloning als resultaat van verandering	Beloning is ondersteunend
Adviseurs	Veel en expertisegedreven	Weinig en procesgedreven	Adviseurs zijn ondersteunend
<i>Tabel: Theorie E en theorie O voor organisatieverandering (Beer & Nohria, 2000)</i>			

De E-stroom is te vergelijken met de machts- en (her)ontwerpstrategie; de O-stroom met de interactieve, participatieve organisatieontwikkelstrategie. Voor het specifieke type, de verwaarloosde organisaties, zou de integratie van de E- en O-stroom tot de mogelijkheden kunnen horen.

In de praktijk blijkt het evenwel niet zo duidelijk te liggen. In een casus in het grijze gebied, heb ik de verantwoordelijk bestuurder van 'Pietersdorp' de keuze laten maken: veranderen met of zonder de zittende manager. De bestuurder koos voor een aanpak van 'lerend veranderen' van het gehele subsysteem met niet-vrijblijvende verandercriteria, die binnen een gestelde termijn behaald moesten worden. Daarbij formuleerde de bestuurder de volgende overwegingen:

- Het is ernstig, maar nog niet 'dodelijk'.
- Timing: de manager stond nog niet open voor het afstand doen van zijn functie; te vroeg ingrijpen zou een heftig juridisch conflict kunnen worden.
- Er moet iets gedaan worden aan de diepere oorzaken. De 'zieke' patronen blijven voorlopig gehandhaafd als ik de manager vervang door een ander.

Na drie maanden strandde deze O-aanpak, door een gebrek aan vertrouwen in het verandervermogen van de manager. Hij toonde zich te weinig kwetsbaar, verschoof de oorzaak van het disfunctioneren naar anderen en volhardde in de dagelijkse praktijk zijn bekritiseerde handelen. De manager werd alsnog gedwongen om te zien naar een andere functie. De manager aanvaardde de situatie; de overige leden

van het leidinggevende systeem overzagen de knelpunten in hun systeem goed en stelden een duidelijk profiel op van de opvolger.

De E- en O-stroom interventies lijken in theorie elkaars tegenpolen. In de praktijk blijkt het genuanceerder te liggen en kunnen ze mijns inziens goed na elkaar of zelfs tegelijkertijd gehanteerd worden.

Daarmee keer ik terug naar de rol van de adviseur in de fase van beeldvorming. Met de keuze voor de OD-interventiestrategie, past mijn voorkeur voor de leer- en ervaringsvariant, zoals Schuiling die in het terugkoppelonderzoek heeft uitgewerkt. Zowel het taxatie-instrument als de vier 'humanistische Leitbegriffe' kunnen als structuur (voor- en achteraf) voor de beeldvorming worden gebruikt. Het ontwerp van het proces én de inhoud van de terugkoppeling, dienen zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid van betrokkenen aan te sluiten. De herkenning en erkenning van de situatie vormen de basis voor de perceptie van de veranderende organisatierealiteit. Dat geeft veranderenergie en perspectief, die betrokkenen doet meewerken aan de verandering.

Uit eigen ervaring weet ik dat opdrachtgevers kunnen kiezen voor de snelle, ik zeg korte termijn, oplossing. Ze verwachten een snel onderzoek door een extern adviseur, die hen objectief rapporteert over de stand van zaken. Daarbij geen nuances of ingewikkelde causale diagrammen, maar conclusies die de effectiviteit en doelmatigheid snel terug brengen. Duurt het te lang, dan wordt een andere adviseur ingezet. In de zorgsector zijn de financiële belangen inmiddels ook zo groot geworden, dat ernst en belang van de situatie zodanig kunnen zijn, dat het verleidelijk is E-interventies te verkiezen. Daarbij past vooral de expertrol.

Kortom, de rol van de adviseur in de beeldvormingfase kan situatieafhankelijk zijn. Om een keuze te maken uit de vier rollen, overweeg ik de volgende variabelen: ernst en belang van de situatie; alsook andere criteria uit het taxatie-instrument, zoals het reflectief vermogen; psychologische aspecten als vertrouwen en responsiviteit; prestaties (kwantitatief en kwalitatief) van het primaire proces en ten slotte het (eerder getoonde) verandervermogen.

HOOFDSTUK 5. NA DE BEELDVORMING...

5.1. Overgang van beeldvorming naar interventie

Hans Vermaak (2003) vraagt aandacht voor een tussenfase (*PO*), om de veelheid aan gegevens (en het zijn er veel als het taxatie-instrument wordt gebruikt) te verwerken tot causale diagrammen, zodat er een gericht interventieplan kan worden opgesteld. Bij een vermoeden van verwaarlozing kunnen de gegevens over ontstaan en werking worden verwerkt tot causale diagrammen. Zo ontstaat een goed beeld van uitlokkende en in standhoudende factoren; van stuur- en meetfactoren. Met name de stuurfactoren zijn interessant omdat deze kunnen dienen als de hefboominterventies. Via de meetfactoren kunnen dan de effecten worden gevolgd.

Op basis van Vermaaks werkwijze stel ik de volgende stappen voor:

- Stap 1:* Formeer groepen (afhankelijk van de vraagstelling, grootte van de organisatie of deel ervan) die via een brainstormsessie de oorzaken inventariseren van verwaarlozing.
- Stap 2:* De groep (circa vier tot acht personen) kiest de tien oorzakelijke factoren, die zij als het meest waarschijnlijke voorkomen.
- Stap 3:* De groep maakt causale diagrammen en ontwikkelt 'verhaallijnen'.
- Stap 4:* De adviseur bespreekt met de groep de diagrammen en brengt zonodig verbeteringen/aanvullingen aan.
- Stap 5:* De groepen vertellen aan elkaar de verhalen uit de causale diagrammen.
- Stap 6:* Keuze van interventies. Indien er meerdere visies op oorzaken en causaliteit bestaan is opnieuw de vraag: welke interventies kies ik? (zie tabel met de handelingsalternatieven). Afhankelijk van noodzaak en ernst van de situatie, moeten er interventies worden gekozen door de expert, door betrokkenen of door een mix van beiden.

Ik heb (nog) geen causale diagrammen kunnen maken in een van de cases.

5.2. Wat werkt?

Het belangrijkste advies van Kampen en Schuiling lijkt te zijn: "... er moet eerst iets anders gebeuren voordat de participatieve strategie werkt." Wat dan?

Daarvoor keer ik terug naar de pedagogische benadering van verwaarlozing. "De ontwikkeling van middenmanagement en medewerkers komt weer op gang zodra een situatie van wederzijdse bereikbaarheid wordt gecreëerd", zegt Schuiling (2001). Dat vraagt een lange adem: "... deze relationele capaciteiten worden ontwikkeld in langdurige relaties." Herstel van wederkerige relaties komt tot stand door

'normatief-relatieveel' optreden van de (verander)manager, zeggen Kampen en Schuiling. De manager moet ondersteunend en bereikbaar zijn, richting geven en het goede voorbeeld zijn. Het stellen van normen en bij niet-naleven, het conflict daarover aangaan, draagt bij aan – hoe paradoxaal ook - goede relaties. Samengevat komen de adviezen voor adviseur en manager hierop neer:

- herken en erken de veranderhistorie van de organisatie
- normaliseer de relaties met de omgeving
- normaliseer de interne rollen en verhoudingen
- herstel het 'normale leven' in de organisatie:
 - maak de gangbare maatschappelijke waarden, normen en omgangsvormen weer 'gewoon'
 - herstel een gezond sociaal klimaat binnen heldere functionele verhoudingen.

De veranderaanpak die Kampen en Schuiling voorstellen, kan kortweg worden benoemd als 'normatief-relatieveel' handelen. Evenals in opvoedingssituaties is het bieden van structuur en duidelijkheid, bijvoorbeeld in normen en waarden, een interventie die leidt tot een voorspelbaarder en daarmee een veiliger werkklimaat.

Samen met het interim-hoofd van de P&O-afdeling van 'Gerardswoude' hebben we enkele conflicten bewust uitgelokt. Daar werd verdeeld op gereageerd. Sommigen waren verbaasd, anderen verheugd, maar een enkeling reageerde als door een wesp gestoken. Daarover ontstond een goed gesprek. Het normatief-relatieveel heeft bij de meesten snel resultaat, zij hunkeren naar duidelijkheid. Voor een enkeling is het inleveren van autonomie (gezien als een machtsvraagstuk) of raakt het een ander persoonlijk (verlies)punt. Dat kost meer tijd, maar het leidt vrijwel direct tot afnemende binding met de welwillende meerderheid. Na ongeveer vijf maanden signaleren we afnemende activiteiten in het informeel circuit, toenemend isolement van een enkeling, maar het nieuwe evenwicht tussen acceptatie en verzet is dun, soms heel dun.

Box 11

In Pietersdorp heb ik de discipline als interventieterrein gekozen voor het ontwerpteam. Gewoonlijk werd begonnen als iedereen er was; we beëindigden het overleg als iemand weg moest. Ik heb daar een punt van gemaakt. Praten helpt meestal niet, je moet het gewoon doen! Ik was zelf het goede voorbeeld door uiterlijk vijf minuten voor tijd aanwezig te zijn. We begonnen - soms met drie - exact op tijd; ging iemand eerder weg, dan werd de agenda volgens plan afgewerkt tot het afgesproken tijdstip. Deze verandering voltrok zich snel. Na twee vergaderingen had men het in de gaten en men trachtte zich te houden aan de 'nieuwe' spelregels. Ook een vorm van normatief-relationeel handelen, in een zeer tolerante cultuur.

Box 12

5.3 Interventies

Veranderen in verwaarloosde organisaties is weerbarstig en volgens onderzoek van Werkman e.a. ook weinig succesvol door een zeer laag verandervermogen (13%). Zij vinden als de meest voorkomende veranderstrategie: de machtsstrategie. Deze strategie definiëren zij als volgt: "Beheerste 'top-down'-aanpak: medewerkers worden niet betrokken bij het vaststellen van problemen, hebben weinig invloed op de ontwikkeling van verandervoorstellen, het verandermanagement biedt weinig mogelijkheden voor inbreng van medewerkers, topmanagement let niet op de mening van de werknemers en veranderingen worden doorgevoerd ondanks de meningen van de werknemers." Daarmee kom ik opnieuw middenin de E- en O-stroomdiscussie (zie ook hoofdstuk 6). Beer en Nohria zijn er niet in geslaagd de code van organisatieverandering open te breken, dus ook niet van specifieke organisaties als welke ik tot object van mijn methodologie heb gemaakt.

Uit gesprekken die ik de voorbije maanden heb gevoerd met bestuurders en managers, krijg ik een rijk palet aan interventies.

De bestuurder van 'Levendaaal' ziet het wijzigen van de systeemregels als zijn belangrijkste interventie in combinatie met het wijzigen van de menselijke context. In minder dan een jaar, wijzigde vrijwel zijn gehele managementteam. Hij zegt wel langs de afgrond te zijn gelopen, maar door het intensief managen van zijn relatie met de raad van toezicht heeft hij steeds support voor zijn acties gekregen. Daarnaast beschouwt hij het 'terugkoppelen' en bruggenbouwerswerk van mijn collega als buitengewoon dienstbaar aan herstel van het vertrouwensklimaat binnen de organisatie.

Sinds de ontdekking van verwaarlozing werk ik samen met het interim-hoofd bij 'Gerardswoude' bewust aan een normatief-relatieve stijl van leidinggeven. Hij is zeer transparant en sociabel. Dat is niet altijd een voordeel. Zijn openheid zorgt voor een permanente stroom van nieuwtjes in het informele circuit. In zijn behoefte aan we-

derkerige relaties, wordt – per definitie - in deze afdeling niet voldaan. Gelukkig hebben we dan elkaar nog...

In 'Pietersdorp' werd de manager Dagbesteding na een 'mislukte' leertraject uiteindelijk overgeplaatst. Een parttime interim-manager neemt nu zijn plaats in. Het leidinggevend systeem is verder uiteen gevallen: een hoofd is naar een andere organisatie vertrokken. Zij had geen vertrouwen meer in het systeem van 'Pietersdorp'. Het leidinggevend systeem richt zich op 'achterstallig' onderhoud; op de 'verwaarloosde' cultuur wordt niet specifiek geïntervenieerd. Alle aandacht gaat op dit moment uit naar het fusieproces, waar men sinds kort bij betrokken is. Het momentum voor verandering in het leidinggevend systeem van Dagbesteding, is even voorbij.

Na twee jaar van latente onrust koos de bestuurder van een zorgorganisatie voor onderzoek door een onafhankelijk adviseur. Mijn bijdrage aan herstel van sturingskracht van de regiodirectie, werd als te procesmatig beschouwd. Men verwachtte van de – door de bestuurder aangewezen - adviseur snel advies over de te nemen stappen.

Overzie ik deze (beperkte) praktijk, dan is er een lappendeken aan interventies. Soms duidelijk geïnspireerd door theoretische overtuigingen, uitgevoerd door bewaarde professionals; soms zijn het de situaties die tot actie dwingen of juist niet.

5.4 Een samenhangende aanpak

Een benadering, die dicht komt bij – wat ik noem - de 'harde' ontwikkelaanpak, heb ik gevonden in die van Kloosterboer (2004). Zijn aanpak combineer ik graag met de benadering van het 'lerend veranderen', zie daarvoor onder anderen Boonstra (2004).

Voor Kloosterboer zijn niet alleen "... intenties, ofwel goede bedoelingen, bepalend, maar ook consequenties van het gewenste gedrag voor de betrokkenen." Daarnaast intervineert hij zowel op individueel als collectief niveau. De volgende figuur geeft deze invalshoeken als volgt weer:

	<i>Intenties (‘open’)</i>	<i>Consequenties (‘verborgen’)</i>
<i>Collectief (van buitenaf)</i>	Perspectief	Geloofwaardigheid
<i>Individueel (van binnenuit)</i>	Inspiratie	Veranderbereidheid

Figuur: Meervoudige interventies

Bij verandering van de verwaarlozende situatie gaat het debat over het interventie-niveau: het individuele of het collectieve. Gaat het om individuele bewustwording, terugbrengen van het plezier en het leren van elkaar? Of is – zo luidt de kritiek - het individuele te kwetsbaar, waardoor de transfer naar de werksituatie zo moeizaam tot stand komt? Variabelen op collectief niveau zijn: visie, organisatie, (management)systemen, klantenfeedback, et cetera. Kritiek op deze benadering is het mechanistisch mensbeeld; de kracht van de individuele bezieling ontbreekt. De kracht van Kloosterboer is dat hij alle invalshoeken combineert tot een meervoudige aanpak, die in onderstaand vierluik tot ontwikkeling komt. Voor verwaarloosde organisaties geldt dat naast dit vierluik, de leidinggevende volhardt in een normatief-relatieve benadering van medewerkers. Dat blijft het voertuig waarop onderstaande veranderinterventies gerealiseerd kunnen worden.

Perspectief

Als het gaat over collectieve intenties, dan gaat het over visie en perspectief voor de organisatie. Aan de orde zijn vragen over het bestaansrecht en de toegevoegde waarde van de organisatie (of een onderdeel daarvan) voor belanghebbenden, zoals klanten en medewerkers. Toegepast op verwaarloosde organisaties, moet eerst de externe noodzaak van de verandering worden aangetoond, liefst via harde gegevens over klanten, markten, benchmarks, financiën en/of belevingen van klanten en medewerkers. Of indien mogelijk, laat betrokkenen via eigen onderzoek de gegevens genereren. Om het met Argyris te zeggen: het Model I-denken moet doorbroken worden met feiten. Vervolgens kan de winst van het veranderen of de gevolgen van het niet-veranderen inzichtelijk worden gemaakt. Baseer de toekomstvisie op de harde gegevens en de gevoerde, interne discussie. Stel deze visie op enig moment voor een bepaalde periode vast. Formuleer, op basis van kengetallen, enkele realis-

tische streefcijfers en bijbehorende streefdata. Voor verwaarloosde organisaties is het belangrijk dat het haalbare doelen en termijnen zijn; dat versterkt het vertrouwen in de organisatie.

Inspiratie

Persoonlijke inspiratie, vanuit betrokkenen zelf, kan een belangrijke krachtbron zijn voor (cultuur)verandering. Inspiratie heeft alles te maken met de wens tot zelfbeschikking, ofwel de mogelijkheid om zelf vorm te geven aan de toekomst. Inspiratie refereert aan persoonlijke groei en aan mogelijkheden je eigen talenten te ontplooiën. Rekening houdend met de ervaring dat verwaarloosde medewerkers hun potenties niet optimaal benutten, kan met ondersteuning, vertrouwen (ook als ze fouten maken) en geduld van de leidinggevende, een veilige leeromgeving worden gecreëerd om te reflecteren, te experimenteren en om eigen keuzes te maken en die vervolgens in praktijk te (mogen) brengen (volgens Kolbs leercyclus). Inspiratie of anders gezegd: het divergeren van het eigen denken, kan van elders komen: een frisse kijk kan geïmporteerd worden via werkbezoek, gastsprekers, artikelen, adviseurs, et cetera. Of van eigen initiatieven, ideeën, best practices opsporen en tot standaard verheffen. Een andere interventie om de inspiratie te verbeteren is 'action learning': concrete voorbeeldsituaties doorspreken en oefenen met gewenst gedrag, op een speels lichtvoetige manier uitgevoerd, werkt indringender en sorteert meer effect dan uitputtende opsommingen van gewenst gedrag. Eigen experimenten aanmoedigen, bijvoorbeeld in trainingssituaties of in de eigen werkpraktijk en nabespreken op effect. Een derde alternatief is het samen met medewerkers opstellen van een praktische gedragscode. Dit inspireert meer dan een code eenzijdig opleggen. Indien overgegaan kan worden tot participatie, kunnen medewerkers op hun niveau verantwoordelijk worden voor (deel)processen. Geef duidelijke kaders aan om teleurstelling achteraf te vermijden. Alleen ideeën volstaan niet, het is pas klaar als het is uitgevoerd. Motiveer medewerkers door als leidinggevende snel te beslissen over hun voorstellen.

Inspiratie verhoogt de eigenwaarde. Het motiveert om meer uit zichzelf te halen.

Geloofwaardigheid

Het gedrag van het management is cruciaal voor de geloofwaardigheid van de (cultuur)verandering. Van hen wordt verwacht dat zij het alom bekende 'practice what you preach' voorleven; dat zij zich kwetsbaar op durven stellen (feedback op eigen gedrag zoeken), dat ze heilige huisjes durven slechten, taboes willen doorbreken, de nek uitsteken (persoonlijk risico nemen) ten gunste van de gewenste (vertrouwens)cultuur. Organiseer en bewaak dat (on)gewenst gedrag laagdrempelig bespreekbaar is (dus geen schuldigen zoeken) via gesprekken, coaching, spreekuur, feedback van leidinggevendenden, werkgesprekken, et cetera. Markeer op symbolische wijze veranderingen door materiële wisselingen, denk aan verandering in huisvesting/aankleding, zichtbaarheid/toegankelijkheid verbeteren van bepaalde afdelingen, voorstellen en maatregelen snel uitvoeren (niet uitstellen). Koppel geregeld terug.

Nieuwe initiatieven krijgen zeggingskracht in de gehele organisatie als speciale bulletins of nieuwsbrieven verschijnen.

Veranderingsbereidheid

Betrokkenen schatten de persoonlijke gevolgen in van de geplande veranderingen. Medewerkers wegen de 'kosten' af tegen de 'opbrengsten'. De uitkomst bepaalt goeddeels de veranderbereidheid van betrokkenen. Hoe kun je de veranderbereidheid vergroten?

- Investeer in vertrouwen: ga als leidinggevende persoonlijk in dialoog met betrokken leidinggevende en medewerkers. Weerleg 'oud zeer'-gevoelens niet, zonder 'mee te huilen met de wolven in het bos'. Sta voor de noodzaak en het doel van de verandering, zonder heden en verleden te veroordelen.
- Pijn en verlangen: afscheid nemen van vertrouwde waarden en normen doet pijn. Respecteer dit en realiseer dat 'weerstand' en verliesverwerking onlosmakelijk verbonden zijn met dit soort veranderingen.
- Waarderend zelfonderzoek ('appreciative inquiry'): identificeer de reeds aanwezige best practices, expliciteer dit en verhef het tot standaard.
- Bied ondersteuning maar niet vrijblijvend: Breng, zodra dit kan, in kaart welke competenties de gewenste cultuur van medewerkers vraagt en meet de performance hierop. Maak ieder hier individueel voor verantwoordelijk (bijvoorbeeld via persoonlijke ontwikkelplannen). Bied vormen van ondersteuning (scholing, training, coaching) die medewerkers de kans geven om hieraan te voldoen. Maak ook duidelijk hoeveel tijd en energie de organisatie hierin wil steken, welk ijkpunt wordt gekozen en hoe met de gevolgen wordt omgegaan voor hen die toch niet mee kunnen komen.

Veranderingen in een verwaarloosde organisatie zijn bij uitstek een verantwoordelijkheid voor de leidinggevendenden. Dat kunnen ze niet uitbesteden aan anderen, zoals aan een extern adviseur. Het doordenken en doorleven van wat de verandering (van wantrouwen naar vertrouwen) behelst en wat dat van de organisatie en van jezelf vraagt, dat kunnen alleen de leidinggevendenden zelf. Kloosterboer geeft als vuistregel dat de verandering zo snel gaat als de minst meewerkende kracht in zijn vierluik toelaat. Uiteindelijk is het veranderen naar een vertrouwensvolle organisatie een trektocht, waarbij in de loop van de tijd verschillende interventies nodig zijn.

BIJLAGE 1. LITERATUURLIJST

- Argyris, C. (1992). *Overcoming organizational defenses*. Journal for Quality and Participation 26-28.
- Baan-Slootweg, O.H. v.d. (1992). *Medische diagnostiek van kindermishandeling*. Utrecht, Data Medica.
- Beer, M.N., N. (Eds.) (2000). *Breaking the code of Change*. Boston, Harvard Business School Press.
- Bekman, A. (2001). *De organisatie als gemeenschap*. Assen, Van Gorcum.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- Bowers, D.G. (1976). *Systems of organization*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Bowlby, J. (1973). *Seperation*. New York, Basic Books.
- Buber, M. (1979). *Ich und Du*. Heidelberg Lambert Schneider.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, Harper & Row.
- Damhuis, G. (1999). *www.homo-zappens.nl; leven en werken in netwerken*. 's-Hertogenbosch.
- Friedman, E.H. (2001). *Van geslacht op geslacht; systeemprocessen in kerk en synagoge*. Gorinchem, Ekklesia.
- Greenleaf, R.K. (1998). *The power of servant Leadership*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Groeneweg, B. e. L. v. d. N., M. (1988). *Kinderen van drugverslaafde ouders: opvoeding en ontwikkeling*. Delft, Eburon.
- Grün, A. (2002). *Bezielend leidinggeven*. Baarn, Ten Have.
- Hekken, S.M.J. van (1992). *Verwaarlozing: achtergronden, gevolgen en behandeling*. Utrecht, Data Medica.
- Kampen, J. en Schuiling, G.J. (2005). 'Verwaarloosde organisaties; (her)opvoeden: een vergeten taak van de manager'. M&O september/oktober: p. 30 - 50.
- Kloosterboer, P. (2004). 'Krachten voor cultuurverandering'. Holland Management Review 93.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik; bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam, SWP.
- Lawrence, P. a. L., J. (1967). 'Differentiation and integration in complex organizations'. Administrative Science Quarterly 12.
- Schein, E.H. (1990). 'Procesadvisering; een algemene theorie over helpen'. HRM-select 3: p. 87 - 102.
- Schuiling, G.J. (2001). *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling; werkzame ingrediënten bij organisatieaanpassing*. Deventer, Kluwer.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline; the art & practice of the learning organization*. New York, Doubleday/Currency.
- Vermaak, H. (2003). *Betekenis van een diagnose met een causaal diagram; een analytisch hulpmiddel voor veranderaars*. Deventer, Kluwer.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London, Sage Publications.
- Werkman, R.A. e.a. (2005). *Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen; patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties*. M&O september/oktober: p. 5 - 29.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft, Eburon.
- Wierdsma, A.F.M. e. S., J. (2002). *Lerend organiseren; als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen/Houten, Wolters-Noordhof.
- Wouterson, L. e. B., P. (2005). *Eerste hulp bij Ongelukken; Introductie tot reflecteren in actie; Modellen en concepten van Chris Argyris voor iedereen werkbaar gemaakt*. Amsterdam, Het Consulaat.

BIJLAGE 2. TAXATIELIJST VERWAARLOOSDE ORGANISATIES

Criterium	Scores T1 ⁵	Scores T2	Scores T3
<i>I Organisatiekenmerken</i> ▪ Omgevingsinvloed: • laag concurrerend – hyperconcurrerend • eenvoudig – complex ▪ Rigide – planmatige – flexibele organisatie ▪ Beleidsopgaven (efficiency/kwaliteit/ flexibiliteit/ innovatie) ▪ Organisatieontwerp: • (non) routine technologie • organische of mechanische structuur • innovatieve of conservatieve cultuur			
<i>II Kenmerken deelorganisatie</i> ▪ Structuur: • TBV • communicatiestructuur • diversiteit – homogeniteit van personen en/of standpunten ▪ Patronen: • communicatie- en besluitvorming • machtspatronen (wie is in of out?) • defensieve routines • reflectief vermogen ▪ Spanningsniveau (onder-, over- of vitale spanning): • doel/taak • structuur • systemen • klimaat • communicatie ▪ Kenmerken van de emotionele processen: • veilig/onveilig • zeker/onzekerheid • vertrouwen⁶			
▪ Veranderproces: • resultaatverwachting • steun en inzet			

⁵ Scores: goed: ++; matig: +/-; slecht: --

⁶ Dit item moet ik nog verder onderzoeken. Gerhard Smid benadrukt het belang van vertrouwen voor innovatie. Het 'tipping point', het omslagpunt van vertrouwen/wantrouwen. Hierbij behoren vragen als: 'hoe iemand gebeurtenissen verwerkt en optelt, het is de vraag naar persoonlijke perceptie. Dit item kan ook van belang zijn voor verwaarloosde organisaties. Is de boekhouding ronduit negatief of is het tipping point nog niet gepasseerd?

Criterion	Scores T1 ⁵	Scores T2	Scores T3
<i>III Kenmerken bestuurder/leidinggevende</i> ▪ Locus of control: • extern • intern ▪ Geneigdheid tot informatiezoeken: • hoog • laag ▪ Veerkracht/copingstijl ▪ Reflectief vermogen ▪ Gedifferentieerde persoon (goed/matig/slecht)			
<i>IV Interactiekenmerken leidinggevende – medewerker(s)</i> ▪ Responsiviteit ▪ Ondersteunend ▪ Normstellend ▪ Acceptatie (wederzijds leidinggevende en medewerker) ▪ Op ontwikkeling gericht			
<i>V Functioneren van de organisatie</i> ▪ Primair proces: • doelgerichtheid • doelmatigheid • horizontale afstemming ▪ Managementproces: • informatieverzameling • oordeelsvorming • besluitvorming • verticale communicatie • zichtbaarheid van beleid op het eerste bestuursniveau			

Voor meer informatie:

piet.overduin@planet.nl

071 - 3317162