

Ontwikkelaanpak voor verwaarloosde organisaties

ENKELE ERVARINGEN UIT DE EERSTE FASE

Piet OVERDUIN

INLEIDING Nu organisaties steeds minder steunen op bureaucratische, hiërarchische structuren en zoeken naar alternatieve mechanismen van coördinatie en controle, verschuift de focus naar de kwaliteit van verbindingen binnen en buiten organisaties. Dat plaatst begeleidingskundigen voor nieuwe uitdagingen en verschaft hen nieuwe mogelijkheden. Het succes van het menselijke organiseren is steeds meer afhankelijk van de kwaliteit van de verbindingen en is wat dat betreft vergelijkbaar met de ontwikkeling van het jonge kind. Er bestaan interessante parallellen tussen opvoedingsrelaties en verbindingen van volwassenen in organisaties. De kwaliteit van beide type relaties wordt in hoge mate bepaald door wederzijdse sensitiviteit en responsiviteit. In een goed op elkaar afgestemde relatie ontstaat vertrouwen en een positieve ver-

wachting over toekomstige ontmoetingen met deze en andere personen, die tot uitdrukking komt in prestaties die de verwachting overtreffen. Het omgekeerde is ook waar: in een kwalitatief arme relatie is het tegenovergestelde van vertrouwen - angst - het resultaat, die weinig goeds voorspelt over de prestaties. We zien dan risicomijdend gedrag, dat we op uitgebreide schaal aantreffen in verwaarloosde organisaties.

De ervaring leert dat tamelijk laat wordt ingegrepen en dat de omvang en ernst van die verwaarlozing gemakkelijk verborgen blijven. Eenmaal ontdekt, blijkt de situatie

Drs. P. Overduin is klinisch pedagoog en organisatieadviseur vanuit zijn eigen bureau Overduin & Co (www.overduinenco.nl) te Oegstgeest. E-mail: piet@overduinenco.nl.

vaak erger dan gedacht. In dit artikel ga ik nader in op verwaarlozing en de wijze waarop ik daarop als adviseur intervenieer.

VERWAARLOZING Verwaarlozing is een pedagogisch begrip dat ik voor organisaties als metafoor gebruik, vanwege de overeenkomstige fenomenen met zorgelijke opvoedingssituaties. Verwaarlozing omschrijf ik als het stelselmatig niet voldoen aan de behoeften van de ander. Verwaarlozing is het interactieve resultaat van niet-sensitief en niet-responsief gedrag van opvoeder(s). Een angstig kind dat door de ouder niet wordt gerustgesteld, gaat risico's uit de weg en stagneert op diverse ontwikkeltaken. In organisaties kunnen bijvoorbeeld managers onvoldoende voorzien in de zekerheidsbehoeften van medewerkers, die vervolgens eveneens risico's mijden.

Het transactioneel ontwikkelingsmodel van Sameroff en Chandler (1975) werpt een bijzonder licht op verwaarloosde verbanden. Transacties zijn wisselwerkingen tussen interacterende personen, die hun effect hebben op latere ontmoetingen. Sensitiviteit en responsiviteit zijn de essentiële begrippen in dit model; Sameroff en Chandler omschrijven dit begrippenpaar als de mate waarin en de wijze waarop ouder en kind op elkaar reageren. Overigens kan een kind ook heel veel vragen van de opvoeder, zoals een temperamentvol kind dat hoge eisen stelt aan de responsiviteit van opvoeder.

Op basis van de (ontbrekende) responsiviteit van een ouder, ontwikkelen kind en volwassene zogeheten mentale plaatjes (Van IJzendoorn, 1995) die een verwachting bevatten over de ander en over zichzelf. Is die ander beschikbaar als ik in gevaar en

angstig ben? Ben ik de moeite waard voor die ander? De kwaliteit van de gehechtheidsrelatie bepaalt of een kind in deze situatie verwacht gerustgesteld te worden door de ouder. Zo ja, dan gaat het kind snel over tot de orde van de dag en hervat het spel. In organisatieverband hervatten volwassenen op gemotiveerde wijze hun taken. Zo hoort het, maar zo gaat het niet altijd.

Verwaarlozing kan meerdere verschijningsvormen hebben en in ernst en duur verschillen. Kampen en Schuiling (2005) omschrijven het als volgt: 'Organisaties die een verwaarloosde indruk maken, hebben een slechte naam en krijgen negatieve media-aandacht: vele adviesbureaus zijn er al over de vloer gekomen en er lijkt een grote verandermoedigheid te heersen. Zij reageren niet op de bedoelde wijze op veranderinterventies. Veranderingen mislukken keer op keer. Het lijkt of elke nieuwe poging tot verandering lastiger is dan de voorgaande.' Praktijkervaringen met verwaarloosde organisaties leren het volgende:

- het is altijd erger dan je denkt, er is meer mis dan je aanvankelijk vermoedt;
- wat mis is, zit altijd dichterbij dan je denkt en het zit ook in de top van de organisatie;
- verbetering duurt langer dan men zich heeft voorgenoemen;
- macht is slechts beperkt bruikbaar, door het grote verschil tussen formele en informele organisatie.

Werkman e.a. (2005) onderzochten het verandervermogen van diverse organisatie-typen en stellen: '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.' Ik ga niet uit van een dichotomie waarbij een organisatie ofwel verwaarloosd ofwel vitaal is. Belangrijker is een verdeling op een schaal, waarbij verwaarloosd en vitaal de uiterste polen zijn. De kwalificatie verwaarlozing is beladen, zowel bij opvoeding als bij organisaties. De behoefte blijkt groot een schuldlige aan te wijzen (en te elimineren) en om slachtoffers te beschermen. Verwaarlozing is een hard en duidelijk oordeel. Deze normatieve uitspraak is een vorm van bezorgdheid over het niet bereiken van een (statutair) vastgelegde doelstelling. De sores vormen het startpunt; het vitaliseren biedt wegen om uit het doolhof van ongezonde patronen te komen. Op deze wijze beschouwd, kan de schrik die de kwalificatie verwaarlozing - terecht - oproept, juist leiden tot positieve energie. Samengevat is verwaarlozing een interactief begrip dat de kwaliteit (of armoede) van de verbinding typeert, ook bij volwassenen. Verwaarlozing blijkt grote gevolgen te hebben voor het prestatie- en verandervermogen van een organisatie. Lineaire, enkelvoudige benaderingen zijn veelal te simpel om de oorzaak te begrijpen en verbetering te bewerkstelligen. Om

veranderingen in verwaarloosde organisaties beter te begrijpen en hanteren, is het noodzakelijk de complexiteit te onderkennen en meervoudige perspectieven te gebruiken.

DIENEND ADVISEREN Adviseren is te beschouwen als een interactief proces, waarbij de effectiviteit zowel bepaald wordt door expertise als door de relatie tussen adviseur en opdrachtgever of organisatievertegenwoordigers. De kwaliteit of de juiste afgestemming van de relatie - iets specifieker: de juiste afwisseling tussen aansluiten en confronteren - wordt gezien als de voorwaarde om invloed te krijgen op het denken en handelen van de opdrachtgever. Sensitiviteit en responsiviteit zijn ook hierbij bepalend.

Welke adviesstrategie kan het beste worden gevolgd bij zo'n gevoelige kwestie als verwaarlozing? Uit de praktijk van de jeugdzorg ken ik de stammenstrijd tussen de hardliners en de rasoptimisten. Deze tegenstelling is vergelijkbaar met die van empirisch analisten en hermeneuten in de wetenschappelijke pedagogiek. Een variant van deze dichotomie staat bij adviseurs bekend als het verschil tussen expert- en procesadviseurs. Telkens gaat het om de tegenstelling tussen twee modellen: dat van het subject en object of dat van subject en subject. Een expertadviseur onderzoekt zo objectief en waardenvrij mogelijk de sociale werkelijkheid in een (verwaarloosde) organisatie. Hij gebruikt bij voorkeur harde criteria, zoals de financiële situatie, vastgelopen projecten, ziekteverzuim en personeelsmutaties. Een procesadviseur staat voor participatie van de betrokkenen en wenst opgedane kennis op intersubjectieve wijze te delen. De sociale

werkelijkheid is meervoudig en wordt - vaak achteraf - geconstrueerd. Ook de visie van de adviseur is slechts een deel van de werkelijkheid.

Wanneer verwaarlozing niet wordt gezien als een bewuste obstructie, maar meer als een vorm van onmacht die gepaard gaat met schuld en schaamte en moeilijk als tekortkoming erkend kan worden, dan opent zich een weg naar ontwikkeling waarbij destructieve interactiepatronen, met extra inspanning, tot verbetering gebracht kunnen worden. Binnen de harde lijn is die verandering eenvoudig te bereiken door het heenzenden van de 'dader'. Op korte termijn is dat succesvol; het getuigt van daadkracht en respect voor de slachtoffers. Vanuit het systeem- en interactiedenken weten we echter dat het verwaarlozend gedrag begrepen moet worden vanuit de interne dynamiek van het gehele systeem en dat het niet vruchtbaar is om dit lineair-causaal te benaderen. Op langere termijn kan het systeem alleen verbeterd worden door het ontwikkelen van meer constructieve patronen.

Persoonlijk prefereer ik een genuanceerde procesbenadering, die ik kortweg duid als dienend adviseren. Dat is geen pleonasme, stijlfout of overbodige toevoeging (zoals 'rood bloed'). Het dient ook niet geassocieerd te worden met slaafs en onderdanig gedrag; een opofferende stijl, die in feodale tijden zo gewoon was. Dienen is van deze (postmoderne) tijd misschien wel het passend antwoord op het ongebreemde egocentrisme van het 'dikke-ik' (Kunnenman, 2005). Het dienen zie ik als een tegenbeweging, als een pleidooi voor solidariteit en gezamenlijkheid. In het dienen herken ik de oprechte verbinding van ten minste twee mensen die elkaar tot

verdere ontwikkeling brengen. Daarbij past verwondering, nieuwsgierigheid en gerichtheid op een beter begrip van de ander en jezelf. Daarbij horen uitdaging, confrontatie en een stevige dialoog; maar ook de flow doordat je 'buiten jezelf raakt' en anders denkt dan voorheen. Wanneer problemen eindelijk benoemd worden - in technische termen: de reconstructie van betekenissen - dan ontstaat ruimte om het organisatie leven te veranderen.

Om te illustreren wat dienend adviseren naar mijn inzicht betekent, heb ik in tabel 1 enkele van de karakteristieken van de 'servant leader', zoals beschreven door Greenleaf (1998), bewerkt tot die van een dienend adviseur.

Contact en contract

Na de voorgaande conceptuele en theoretische verkenning probeer ik nu woorden te geven aan de praktijk van het werken met verwaarloosde organisaties. Dat is geen gelikt, logisch of simpel verhaal. Het gaat doorgaans om een morsige werkelijkheid van confronteren en aansluiten, bij een kwetsbare opdrachtgever en andere betrokkenen. Het is balanceren langs de afgrond, waar bedreigingen voorkomen zoals een financieel debacle of reputatieschade. Er bestaat geen blauwdruk voor het succes.

Bij profitorganisaties komt verwaarlozing sneller aan het licht door de relatie met de financiële prestaties, bij not-for-profitorganisaties blijft het doorgaans langer verborgen. Zelden of nooit brengen de 'verwaarlozers' hun onvermogen zelf bewust naar buiten. Het eerste contact komt veeleer via een nieuw aangetreden bestuurder die verast is door wat hij aantreft of via een bezorgde raad van toezicht of ondernemings-

LINEAIRE OF ENKELVOUDIGE BENADERINGEN ZIJN VEELAL TE SIMPEL

raad die een externe inschakelen om hun bange vermoedens te onderzoeken. Als extern adviseur - werkend aan een reguliere opdracht - stuit ik ook wel op atypische patronen bij het werken aan een (verander)opdracht. Dat is het moment om de observa-

ties te betrekken op het gebrek aan voortgang in de opdracht.

Hoe het eerste contact ook tot stand komt, bij een vermoeden van verwaarlozing is voorzichtigheid geboden. In de praktijk kost het vaak moeite de opdrachtgever

Luisteren	Een dienend adviseur kan echt luisteren en is in staat tot een 'ont-moeting'. Hij kan zich leegmaken en volledig openstellen voor de ander, zodat hij begrijpt wat hem bezighoudt.
Empathisch zijn	Een dienende adviseur werkt op een invoelende en empathische wijze. Mensen voelen zich geaccepteerd en herkend in hun goede intenties.
Bewust zijn	Een dienend adviseur staat bewust in het leven en is tevens zelfbewust. Hij is in staat om onderwerpen te begrijpen die te maken hebben met ethiek en waarden.
Gelijkwaardigheid	Een dienend adviseur dwingt een ander niet tot meegaandheid, vanwege zijn (externe) positie, maar probeert met inhoudelijke argumenten bij te dragen aan de (veranderkundige of organisatorische) discussie. Er wordt gestreefd naar consensus en dat is een groot verschil met het traditionele expertmodel. Dat behoeft geen totale overeenstemming te betekenen. Het houdt in dat een ieder serieus zijn belang heeft mogen benoemen, dat er naar hem geluisterd is en dat de adviseur de wijsheid van de groep hoger acht dan zijn eigen wijsheid (of eigenwijsheid).
Conceptualiseren	Een dienend adviseur denkt verder dan de realiteit van vandaag en plaatst zijn doelen in een bepaald concept. Dagelijkse besommeringen vormen daarvoor een belemmering bij opdrachtgevers, waardoor ze er niet in slagen het visionaire concept van hun organisatie te ontwikkelen.
Vooruitzien	Een dienend adviseur voelt aan welke ontwikkelingen er zijn en speelt daarop in.
Dienen	Een dienend adviseur is de dienstbaar aan de behoeften van de ander (klant, team, organisatie). Hij is niet uit op eigen doelen of eigen profilering. De nadruk ligt op openheid en overtuiging.
Geloof in groei	Een dienend adviseur gelooft in de intrinsieke waarde van mensen en in hun vermogen tot groei en ontwikkeling. Dit gaat verder dan wat ze concreet presteren. Hij bevordert persoonlijke betrokkenheid bij zijn klanten en bij besluitvormingsprocessen.

Tabel 1 Karakteristieken van dienend adviseren.

OM DE OORZAAK TE BEGRIJPEN EN VOOR VERBETERING TE ZORGEN

- raad van toezicht, bestuurder of ondernemingsraad - te overtuigen van de voordelen van deze aanpak. Hij lijkt op gespannen voet te staan met de intuïtieve behoefte aan hardhandig ingrijpen vanuit een enkelvoudig perspectief, waarbij de 'daders' als onbekwaam terzijde worden geschoven, als een duidelijke maatregel die er blijk van geeft dat men de situatie doorgrondt. Het spreekwoord 'zachte heelmeeesters maken stinkende wonden' legitimeert dit krachtdadige optreden, alsof het aanpakken van de 'daders' de overige betrokkenen verschoont van medeplichtigheid. Dit beeld herken ik bij de hardliners in de jeugdzorg, die symptomen van verwaarlozing zo overtuigend presenteren dat beschermend ingrijpen (bijvoorbeeld uithuisplaatsing) de enige mogelijkheid lijkt te zijn, ook al weten we dat dit meestal geen duurzaam resultaat biedt. Eenzelfde fenomeen zien we bij organisaties die zich ontdoen van de dader(s), snel voorzien in een interim-oplossing en na twee jaar opnieuw met soortgelijke problemen geconfronteerd worden.

Ervaringen in de jeugdzorg en de organisatieadvisering brachten me op een subtielere aanpak die betere perspectieven biedt op een duurzaam resultaat. Die ontwikkel-

benadering komt niet voort uit naïefheid. Het is bijvoorbeeld geen vrijblijvende aanpak, omdat de voortgang wordt teruggekoppeld naar het naasthogere niveau van de organisatie. Met een bestuurder als opdrachtgever, wordt ook de raad van toezicht betrokken bij de verantwoording van de ontwikkelopgave. Dat zorgt voor een spannende dynamiek, die doorgaans de noodzaak creëert van veranderen; niet veranderen kan namelijk niet zonder gevolgen blijven. Deze normativiteit staat overigens haaks op de verwaarlozing die ook waarneembaar is in het naleven van de waarden binnen de organisatie.

Voor het uiteindelijke contract in dit type opdracht, werk ik met twee delen: een algemeen en een specifiek contract. Het algemene contract sluit ik voor bepaalde tijd - meestal een jaar - en soms voor onbepaalde tijd. Deelcontracten stel ik op per stap, waarbij de interventie(s) worden omschreven, met een raming van de inzet. Daarvan kan worden afgeweken, omdat een ontwikkelaanpak juist in verwaarloosde organisaties onvoorspelbaar verloopt. Door regelmatige contractering bestaat steeds (wederzijds) de mogelijkheid te stoppen of door te gaan op de ingeslagen weg. Op deze wijze is contractering ook een

interventie-instrument.

Verwaarlozing zie ik als een interactiepatroon dat in de loop van de tijd ontstaat, waarbij men onmachtig is het destructieve verloop tussentijds te wijzigen. Verwaarlozing wordt zo bekeken vanuit een pluralistisch, in plaats van een unitaristisch perspectief. Het gehele systeem van verwaarloz(er)s en verwaarloosden is zowel 'in charge' bij het ontstaan als bij het verbeteren van het ongewenst patroon. Patronen zijn weliswaar hardnekkig, maar wel degelijk beïnvloedbaar. Gelet op de ernst zijn niet-vrijblijvende interventies noodzakelijk.

Hermeneutische principes

In gewoon Nederlands wordt de hermeneutiek wel de leer van de interpretatie genoemd. Daarvoor wordt de hermeneutische cirkel gebruikt: het heen en weer bewegen van de algemene naar de specifieke betekenis van een woord, persoon of situatie, om zo een rijkere interpretatie te ontwikkelen. 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 ontwikkelt zich een relatie waarin de ander zelf bekend wordt. De hermeneutiek streeft niet naar objectiviteit; kennis is menselijk en daardoor voorlopig.

Welke betekenis heeft de hermeneutiek voor het adviesproces? Voor mij zit deze in drie aspecten: de meervoudige werkelijkheidsopvatting, de waarde van de ander en de hermeneutische werkwijze. Bij verwaarlozing herken ik velerlei werkelijkheden die onverbonden zijn: bijvoorbeeld die van de macht en de machtelozen, en die van de wandelgangen, bestuurskamer en omgeving, zoals blijkt uit de

twijfelachtige reputatie bij cliënten, financier of overheidsinspectie. De hermeneutiek inspireert mij tot maximale presentie in mijn rol als adviseur. Ik wil er zijn met de ander, ongeacht de rol in het verwaarlozingsproces. Dat uit zich in oprechte aandacht; ik ben er voor jou, voor jullie. Daarnaast is er het respect; de ander is waardevol. Verwonderd en onbevooroordeeld ga ik op zoek naar de ontmoeting met de ander. Wie is hij en wat is zijn mening over relevante kwesties?

De ontmoeting vindt plaats in de hermeneutische cirkel waarin openheid, respect en diepe kwetsbaarheid van gesprekspartners naar voren komt. Gepaard met een onbevooroordeelde en verwonderende houding - alle kennis is immers voorlopig - is er de maximale uitnodiging de ander te leren kennen in zijn werkelijkheid van onmacht, het diepe verlangen de situatie te veranderen en het streven naar goede prestaties.

SUCCESSVOLLE ONTWIKKELINTERVENTIES

In de praktijk blijkt de onbereikbaarheid van de missie van de organisatie de legitimering voor externe bemoeienis: alles wat de missie of ambities in de weg staat wordt geobserveerd, geanalyseerd en in dialoog besproken, om de verschillende werkelijkheden te onderzoeken. Aanname daarbij is dat verwaarlozing eerder onmacht is dan bewuste opzet.

Vanuit dit perspectief is het doel niet het eigenaarschap van de organisatie weg te halen bij de bestuurder, maar om met de betrokkenen ongezonde patronen om te buigen. Dat gebeurt met een combinatie van planmatigheid en improvisatie, een bricolagestrategie die doet denken aan een Franse antiekwinkel. Dit gebeurt stap voor stap, waarbij elke stap wordt voorbereid

en uitgevoerd, waarna erop wordt gereflecteerd. Op basis van al deze inzichten wordt een volgende stap voorbereid. Een cyclisch proces van leren en veranderen, samen met de opdrachtgever en zo nodig met het naasthogere niveau.

Ontregelen

De kern van de ontwikkelaanpak bestaat uit het doorbreken van patronen (inclusief impliciete cultuurregels) in de verwaarloosde organisatie. Wat normaal is, wordt betwijfeld. Vanzelfsprekend gedrag wordt verstoord. Het gaat dan om concreet gedrag en visies ofwel de vigerende mentale modellen. De formele of informele hiërarchie speelt hierin een grote rol. Het aantreden van een nieuwe (onbevangen) bestuurder kan een groot voordeel zijn, mits hij de moed heeft niet alles te accepteren wat in de nieuwe omgeving wordt aangeboden. Als deze mogelijkheid er niet is, wordt de ontregeling in hoge mate door de adviseur gerepresenteerd.

Wat veel voorkomt in verwaarloosde organisaties zijn beelden over de ander en polarisatie door in wij/zij te spreken. Ontregeling betekent dat we niet langer over, maar mét de ander praten. Dit gaat gepaard met onderzoek van eigen beelden, reflectie op conclusies, vooroordelen, enzovoort. Ontregelen van gedrag gaat bijvoorbeeld over het uitnodigen van andere personen dan gebruikelijk, het afschaffen van overleg dat niets voortbrengt, radicaal centraal stellen van cliënten of eindgebruikers en het steeds weer vragen naar de toegevoegde waarde van ieders inbreng op die klantprocessen.

Opnieuw verbinden

Verwaarlozing is tevens een participatie-

vraagstuk: weinigen participeren nog adequaat in overleg- en strategiesessies. Niet alleen het vermijden van taken is algemeen geworden, het is zelfs riskant je al te opzichtig te committeren aan de organisatiebelangen. De trots is verdwenen en in de belangrijke wandelgangen is de overheersende mening dat de organisatie en haar vertegenwoordigers losers zijn geworden. Met behulp van individuele en open interviews met een representatieve dwarsdoorsnede van de organisatie kan een beeld worden opgemaakt van de werkelijkheid van de medewerkers. (Zo interviewde ik in een organisatie van 400 mensen 65 medewerkers individueel.) Medewerkers wordt gevraagd naar concrete eigen ervaringen die te maken hebben met verwaarlozing. Gevraagd wordt om associatief een belangrijke verwarrende ervaringen op te schrijven en tijdens het interview toe te lichten. Op basis daarvan reconstrueert de medewerker zijn ervaringen.

Als interviewer dien je je oordeel op te schorten en vooral te luisteren en markante uitspraken te noteren. Alle interviews kun je verwerken in een groter beeld en dat teruggeven in een collectieve sessie met alle geïnterviewden. Door dicht bij de werkelijkheid van de individuen te blijven, neem je de visie van medewerker en manager serieus. Die (h)erkenning blijkt ruimte te bieden om afstand te nemen van de 'wandelgangbetekenissen' en een hoopvoller beeld toe te laten van de toekomst van de organisatie. Het is opmerkelijk hoeveel energie wordt gecreëerd door de erkenning van een grote groep.

Strategische visie

De emotionele nood van medewerkers



vormt vervolgens de basis voor een samenbindende toekomstvisie, dat als het ware het routeboek naar betere tijden vormt. Zo komen medewerkers niet alleen los van de oorspronkelijke en gecommiteerde betekenissen, zij ontvangen ook een nieuw perspectief dat bij hen aansluit en hun inzet vergt voor een succesvolle toekomst. Het aantoonbaar realiseren van deze visie, bijvoorbeeld door middel van jaarlijkse INK-metingen, bevestigt de juistheid van de koers en versterkt of herstelt het gezag van bestuurder en management.

Hercontractering

Bij het ontregelen van verwaarlozende patronen past ook een proces van hercontractering wat betreft nieuwe competenties voor bestuur, management en teams. Op deze competenties worden betrokkenen gescreend. Van hen wordt verwacht zich te committeren aan een ontwikkeling op deze onderdelen. Centraal staat dan het 'correct' verbinden en daarbij horende (zachte) kenmerken en vaardigheden, zoals onafhankelijkheid, kwetsbaarheid, zelfreflectie en omgaan met verschillen. Daarbij past ook actief luisteren en het stellen van vragen in plaats van vroegtijdig oordelen en handelen vanuit het eigen perspectief. Deze nieuwe competenties staan vervolgens centraal in HR-systemen als scholing, werving en selectie, functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkeling.

Belangrijk bij de hercontractering is de keuzevrijheid van het zich al dan niet beschikbaar stellen voor ontwikkeling op nieuwe vereisten. Dat gebeurt door de procedure van 'inselecteren' (in tegenstelling tot uitselecteren). Medewerkers beslissen zelf over blijven of vertrekken, tenzij het evident is dat zij niet voldoen. Beide alter-

natieven zijn goed; wanneer iemand zichzelf ongeschikt vindt voor de 'nieuwe' organisatieprincipes en niet kiest voor hercontractering, dan wordt er goed voor hem gezorgd. Het inkomen blijft verzekerd en men ontvangt begeleiding naar een andere plek (binnen of buiten de organisatie). Het gaat niet alleen om goed werkgeverschap en een breuk met 'verwaarlozersgedrag' van de organisatie, het is tevens een werkwijze die 'martelaarsgedrag' voorkomt.

Leerprogramma leidinggeevenden

Voor het omgaan met verwaarloosde kinderen geldt een stelregel die we voor de leidinggeevenden in een organisatie vertalen naar: wees normatief-relatieel aanwezig. Die combinatie van hard en zacht zorgt zowel voor duidelijkheid en veiligheid, als voor de bevestiging aan medewerkers dat zij mogen bestaan en belangrijk zijn. Die combinatie is van nature niet bij veel leidinggeevenden aanwezig, bovendien is het effect pas na enige tijd zichtbaar. Kennis van atypische patronen biedt inzicht in de noodzaak van deze opstelling en tevens vertrouwen dat dit op termijn effect zal hebben.

Via een programma van werkend leren, afgewisseld met enkele studiesessies, ontwikkelen leidinggeevenden zich op de nieuwe verbindende competenties. Zij gaan voorop en staan model voor de vernieuwing. Gestart wordt met een analyse van het persoonlijke profiel van de deelnemers, wat veel zicht biedt op elke persoon en zijn verhouding tot de gevraagde competenties. Elke leidinggevende stelt een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op. Op basis van de voorkeursleerijstijl van Kolb worden persoonlijke en haalbare doelen geformuleerd.


Een innovatieve leeromgeving behelst een maandelijkse intervisiegroep, bestaande uit drie leidinggevenden met tegengestelde profielen, waarbij men samen werkt aan persoonlijke leeropgaven. De verschillen worden gezien als een stimulus tot leren; soms zit men echt in elkaars 'allergiegebied'. Offman (1996) wijst erop dat zo'n allergische reactie uitdaagt om in de eigen valkuil te stappen; om daar uit te blijven ligt de uitdaging in het aanleren van de specifieke kwaliteit van de ander. Op grond van de principes van 'action learning' worden zowel individuele als collectieve leermomenten georganiseerd, met het managementoverleg als leeromgeving. Periodiek (halfjaarlijks) worden individuele voortgangsgesprekken gehouden tussen bestuurder en leidinggevende. Ook in deze gesprekken ligt het initiatief bij de leidinggevende; hij rapporteert zijn voortgang en 'onderhandelt' over zijn leeromgeving. De bestuurder stelt vragen die gericht zijn op vergroting van het zelfinzicht. Tevens bevordert hij waargenomen gewenst gedrag en verwerpt hij ongewenst gedrag (zoals bij een leidinggevende die te weinig eigenaarschap toont bij overschrijding van het kwartaalbudget).

Raad van toezicht en OR

De ondernemingsraad en raad van toezicht beschouw ik als onderdeel van het organisatiesysteem. Zij hebben ook - direct of indirect - bijgedragen aan de verwaarlozingspatronen. In meerdere bijeenkomsten worden de leden van de ondernemingsraad en raad van toezicht zich bewust van

het ontstaan en de mogelijke verbetering van interactiepatronen met de bestuurders. Van hen wordt verwacht dat zij de nieuwe competenties van verbindend werken in de praktijk brengen. Ook voor hen vormt de analyse van het persoonlijk profiel het startpunt. Vervolgens experimenteert men met het verbinden in relatie tot de interne diversiteit en een nieuwe, transparante en niet-oordelende houding.

TOT BESLUIT De aandacht voor de kwaliteit van verbinden groeit. Deze trend bevestigt het belang van kennis van het risico van niet goed functionerende verbindingen. De gevolgen daarvan zijn groot, zowel voor individuen als voor organisaties. Omdat verwaarlozing doorgaans laat wordt ontdekt, is aandacht voor 'loze' verbindingen op z'n plaats. Het vroegtijdig opmerken daarvan betekent dat snel kan worden begonnen met het herstel van de verbindingen.

In de keuze tussen een expertaanpak dan wel een ontwikkelaanpak, opteer ik bij verwaarloosde organisaties voor een niet-vrijblijvende ontwikkeling van betrokkenen. Hun werkelijkheidsopvatting valt te reconstrueren, de interactiepatronen zijn beïnvloedbaar en het verbeelden van een nieuwe toekomst werkt wervend, verbindend en geeft energie om zich weer persoonlijk in te zetten. Op contactniveau vraagt dit van de adviseur een dienende houding, op contractniveau een raamovereenkomst waarbinnen voortdurend contractering op deelprocessen plaatsvindt. 

LITERATUUR

- Gadamer, H.G. (1976). *Philosophical hermeneutics*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Greenleaf, R.K. (1998). *The power of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- IJzendoorn, M.H. van (1995). *Gehechtheid van ouders en kinderen. Intergenerationele overdracht van gehechtheid in theorie, (klinisch) onderzoek en gevalsbeschrijving*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kampen, J. & Schuiling, G.J. (2005). *Verwaarloosde organisaties. (Her)opvoeden: een vergeten taak van de manager. M&O, 59 (sept/okt), 30-50.*
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP.
- Ofman, D. (2002). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Servire.
- Overduin, P. (2006). *Dienend adviseren in verwaarloosde organisaties. Methodologisch handboek ter afsluiting van de masteropleiding advanced change methodologies*. Utrecht: SIOO.
- Sameroff, A.J. & Chandler, M.J. (1975). Reproductive risk and the continuum of caretaker casualty. In F. D. Horowitz (Ed.), *Review of child development research* (Vol. 4, pp. 187-244). Chicago: University of Chicago Press.
- Werkman, R.A. e.a. (2005). Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen. Patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties. *M&O, 59 (sept/okt), 5-29.*



Leergang Erkend Teamcoach bij Coachboulevard!

Erkend Teamcoach: leer het vak van Marijke Lingsma!

Coachboulevard biedt als enige Erkende Leergangen aan met 3 registraties: PHBO, St!R en NOBCO/EMCC (Coach niveau Practitioner):

- ▶ Leergang Individueel Coach
- ▶ Leergang Professioneel Coach
- ▶ Leergang Teamcoach én
- ▶ Leergang Individueel Coach & Teamcoach

Coachboulevard is de 1e opleider in Nederland die opleidt tot Erkend Teamcoach!

Coachboulevard

- ▶ **St!R Erkend Teamcoach**
- ▶ CEDEO erkend: Open én Maatwerk
- ▶ Erkende coachopleidingen met PHBO-diploma
- ▶ St!R erkend
- ▶ NOBCO EQA geaccrediteerd: 3 Foundation en 1 Practitioner
- ▶ NOBCO PE-punten voor diverse 1-daagsen
- ▶ BTW-vrijgesteld
- ▶ Maak je eigen opleidingsplan en kijk voor meer informatie op: www.coachboulevard.nl

