

Organisatie-ontwikkeling

WERKEN MET VERSCHIL EN VEILIGHEID

Paul **KLOOSTERBOER** en Durk Piet **DE VRIES**

INLEIDING In onze immer specialiserende en fragmenterende wereld worden vraagstukken steeds lastiger en complexer. Dat vereist samenwerkende, cocreatieve structuren waarin verschillen productief gemaakt kunnen worden. Bovendien moet alles in de zogenoemde VUCA-wereld ('volatile, uncertain, complex, ambiguous') sneller, flexibeler en efficiënter. De klassieke, piramidale bureaucratie gaat op de schop en maakt plaats voor zelforganisatie en een sterke hang naar innovatie. De traditionele functiescheiding tussen beslissen in de top, denken in de staf en doen op de werkvloer is daarvoor te log, te traag en verdwijnt. Die functies organiseren we stapje voor stapje dichterbij of in de operatie (Kloosterboer, 2015).

Medewerkers moeten hun 'ruimte pakken' en 'regie nemen'. Dat levert nieuwe energie, ideeën en professionele zin- en betekenisgeving op.

Ook maatschappelijk worden we geacht aan de knoppen van het eigen bestaan te draaien. Internet brengt de wereld continu binnen handbereik en verschaft iedereen de kans mee te doen. Het individu is geliberaliseerd en geëmancipeerd – hoewel?

Dr. P.P. Kloosterboer is zelfstandig organisatieadviseur te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: pp@paukloosterboer.com.

Drs. D.P. de Vries combineert een zelfstandige coachings- en adviespraktijk met een dienstverband bij AOG School of Management als strategisch adviseur en programmanager.

Onder het mom van persoonlijk leiderschap en zelfsturing worden mensen in organisaties regelmatig aan hun lot overgelaten. Het gebrek aan kaders en houvast leidt ertoe dat velen zich op de werkvloer stuurloos en onveilig voelen. Er ontstaat een stemming die zich eigentijds laat typeren als #het-nieuwe-in-de-steek-laten. De nadruk op flexibiliteit en productiviteit, opgeteld bij de veelheid aan projecten, verhoogt de werkdruk. Als het vervolgens gaat piepen en kraken, zien we in onze professionele praktijk regelmatig regressie naar klassieke verzorgingsreflexen of naar eendimensionaal top-downleiderschap.

In dit artikel onderzoeken we de effecten van modern horizontaal organiseren op de veiligheid en ontwikkeling van de betrokken professionals. Daartoe reflecteren we op onze bureaucratische wortels in organiseren, die helpt begrijpen welke open plek er valt bij het afschaffen ervan. Daarna volgt een zoektocht naar ingangen voor vitale én veilige organisatieontwikkeling, passend in deze veeleisende tijd. Hoe leiders en begeleiders hieraan kunnen bijdragen, vormt het slot van deze bijdrage.

BUREAUCRATIE REVISITED Om de moderne en geëvolueerde principes van organiseren beter te begrijpen, moeten we eerst terug in de tijd en de vertrouwde bureaucratische piramide nader thematiseren. We werken namelijk deels nog steeds in de modelmatigheid die Max Weber (1925) begin vorige eeuw heeft ontworpen, met zijn ideaaltypisch construct van de rationele bureaucratie. Weber bouwde voort op een idee van organiseren waarbij machtsmisbruik, willekeur en autocratie gebufferd moesten worden. De bureaucratie fungeerde als een soort corrigerend stootkussen en was van levens-

belang om de heerser te beschermen tegen de grillen van het volk en vice versa. Een ander belangrijk historisch en West-Europees ordeningsprincipe was 'soberheid en gelijkheid' (Montesquieu, 1748/2006), dat metaforisch te beschouwen is als een armleuning die vast te pakken was door een zo groot mogelijk deel van de samenleving (Ten Bos, 2015). Dat de bijbehorende kwaliteit daardoor gemiddeld werd, was daar inherent aan.

In het kielzog van deze middelmatigheid ontstond tevens een bureaucratische stroop van vervreemding, stagnatie en een zeker gevoel van continu ploeteren. Het bureaucratisch mechanisme bracht echter ook veel goeds, zoals steun, bekadering, veiligheid en duidelijkheid.

De Angelsaksische traditie van de piramide is terug te voeren op het 'scientific management' van Fredrick Taylor (1911/2011) en vindt zijn oorsprong in de Amerikaanse productie-industrie. Taylor streefde naar vergaande specialisatie, scheiding van hoofd- en handarbeid, efficiency en meten is weten, wat uiteindelijk moet leiden tot 'one best way'. Heel anders dan in de West-Europese traditie is excellentie de centrale driver in het Angelsaksische paradigma om zoveel mogelijk welvaart te genereren. Die excellentie kent echter zijn prijs, die lang niet iedereen in staat is te betalen.

Zowel in bedrijfsleven als overheid is er volgens Ten Bos (2015) sprake van gemengde Angelsaksische en West-Europese invloeden. Door de veramerikanisering van het Europese managementdenken is het gedachtegoed van Taylor en Weber vervlochten geraakt. Dit leidt echter niet tot de excellentie die wordt geëist én het buffert niet meer goed. Wel voelen mensen zich in toenemende mate onveilig in steeds killere en instru-

mentelere werkverhoudingen. Dit maakt dat zij zich terugtrekken op de eigen postzegel, 'hun eigen ding doen' en identificatie missen. Organisaties transformeren optisch van piramides naar netwerken: 'From pyramids to pancakes', zoals Josephine Green (2007) het beeldend verwoordt. De professionele ruimte die zo ontstaat, maakt het mogelijk de collectieve intelligentie van professionals aan te boren in flexibel samenwerkende en continue lerende teams: 'Maar ruimte ontstaat door grenzen. En zonder grenzen is er geen ruimte, maar leegte. Angstaanjagende leegte', aldus Wierdsma (2014).

MAGISCHE VACATURE Naar aanleiding van deze conclusie zou je verwachten dat veiligheid – of beter: onveiligheid – een centraal thema is in de literatuur en de praktijk van modern organiseren. Niets is echter minder waar. Het thema lijkt in de hoek van onvolwassen, suf en niet stoer of sexy te zijn geraakt. En daarmee is het ons inziens de olifant in de kamer geworden van eigentijds organiseren.

'One of the most important tasks in the management of an organization is to ensure a climate in which people feel safely enough attached to be able to explore.' Robertson (2005) past hier de hechtingstheorie toe op organisaties. Veiligheid en exploratie zijn basisinstincten die elkaar wederkerig versterken. Het omgekeerde geldt ook: bij spanningen en onveiligheid vervallen mensen in (tegen)afhankelijk gedrag (steun zoeken of aanklagen), vermijdend gedrag ('Ik los het zelf wel op') en vasthouden aan de zekerheden van bestaande patronen, structuren of vakkennis. Deze gedachtegang bouwt voort op het concept van containment van Bion (1970), elders in dit nummer helder uitgewerkt door Burger en Roos.

Bij het ontbreken van een nieuw organisatorisch concept voor containment, creëert het versneld bewegen naar vormen van zelforganisatie, ketens en netwerken nieuwe problemen. Een klimaat van maatschappelijke en organisatorische verwaarlozing, verweesdheid en ontredding kan dan gemakkelijk gedijen. Joost Kampen (2017) beschrijft treffend hoe dat in organisaties leidt tot vrijblijvendheid, kwaliteits- en beheersproblemen, onvrede, verworven rechten of anarchie. Paradoxaal genoeg ontkennen zowel medewerkers als managers het eigen aandeel hierin (Ellemers, 2018). Binnen de eigen groep wil men de problemen niet aankaarten, op straffe van exclusie van de groep. De groep vlucht vervolgens in de magische onschuld van het kind, met een omkering van dader-slachtofferredeneringen: anderen hebben het hoe dan ook gedaan (zoals managers, bestuurders, medewerkers of 'de politiek'), maar wij in elk geval niet.

Het gebrek aan containment (ofwel bedding en veiligheid) creëert een belangrijke systemische vacature, die ruimte biedt aan 'magische' oplossingen. Bijvoorbeeld leiders die hardnekkige problemen proberen te pareren met allerlei magische organiseermodellen (Kampen, 2017). Denk aan organisatie 2.0 of 3.0, zelfsturing, Lean, agile, scrum of 'terug naar de bedoeling'. Zulke oplossingen zijn vaak wensbeelden, spiegelbeeldig geprojecteerd vanuit de eigen onmacht. Erger, door hun magische aantrekkingskracht ontnemen ze het zicht op de realiteit en wat daar echt aan de hand is. Bijvoorbeeld dat managers, ondanks alle lipdienst aan horizontaal organiseren, zelf nog zeer verslaafd zijn aan piramidale patronen. In plaats daarvan wordt de wereld verdeeld in de 'constructieven' die meegaan in het magische wensdenken en mensen met 'weerstand' die dat niet zien zitten.

VOORBEELDEN VAN PIRAMIDALE PATRONEN

- Planverslaving: plannen als bezweringsformule → medewerkers haken af: BOHICA ('Bend over, here it comes again').
- Probleemverslaving: 'Ja, maar als ...', 'Ik zie nog niet hoe ...' → stukproblematiseren → experimenteer- en leervermogen nemen af.
- Controleverslaving: instrumentele oplossingen, overstructurering, beheersdrang en resultaatzucht managers → lage interactie, haast, dwang, symtoombestrijding, oppervlakkigheid, gevoel onderdrukken, aannames niet toetsen.
- Sjoelbaksyndroom: initiatieven stagneren in opstapeling lopende projecten → nieuwe projecten en verstopping.
- Verantwoordingsverslaving: communiceert wantrouwen → demotivatie en 'escaping the system'.
- Ontzorgingsverslaving: managers faciliteren medewerkers om onrust en belemmeringen weg te nemen die afleiden van werk. Staf ontzorgt management. Denken en zorgen voor anderen → irritaties en verzwakking van geheel.
- Onschuldverslaving: probleem bij ander(en) definiëren, zondebok, oplossing van ander verwachten, gezichtsverlies voorkomen, zichzelf buiten vraagstuk plaatsen.
- Managementverslaving: continu en in vele vormen vergroten invloed management en verminderen autonomie en regelruimte medewerkers → wegebbende motivatie (geïnspireerd op De Jong, 2016).

De magische organiseermodellen zetten het eigen aandeel van managers als coproductent van de huidige situatie buitenspel. Ze zijn daar niet meer op aanspreekbaar. Dat maakt zulke oplossingen enerzijds voor henzelf nog aantrekkelijker en anderzijds kunnen ze daarom alleen maar mislukken. Als dat dan na verloop van tijd gebeurt, rest er nog maar één uitweg: terug naar de klassieke 'command and control'-modus.

Wat is nu de kern van het probleem? We beweren hier niet dat vroeger alles beter was. De machinebureaucratie, de verzorgingsstaat, de patriarchale instituties en idem leiderschapsmodellen zijn te star, log en bevoogdend voor het huidige tijdsgewricht. Maar door afscheid te nemen van deze oude paradigma's zijn ook de veiligheid en bescherming die ze boden bij het oud vuil beland. Met alle gevolgen van dien. Het omgaan met de huidige complexiteit

vergt het productief en waardevol maken van verschillen. Dat is nog veel spannender dan het bufferen van verschillen à la Weber of de 'one best way' van Taylor. Nieuwe organiseren- en leiderschapsconcepten moeten niet tussen onszelf en die spannende realiteit komen te staan. Ze moeten bedding – en daarmee veiligheid – bieden om verschillen, spanningen en risico's aan te kijken en helpen ze draaglijk en hanteerbaar te maken. Dat is vitaal organiseren.

INGANGEN VOOR ORGANISATIEONTWIKKELING Een systemische analyse biedt niet alleen inzichten waarom het gaat zoals het gaat. Via deze bril zijn ook ingangen te vinden voor vitale en veilige organisatieontwikkeling. We stippen eerst drie bekende ingangen aan: bestaansredenen, ordening en samenwerking.

PIRAMIDALE PATRONEN IN DE ORGANISATIEONTWIKKELPRAKTIJK

Een vast onderdeel van onze trajecten voor organisatieontwikkeling is dat we deelnemers uitnodigen zelf projecten te definiëren en uit te voeren met drievoudige waarde: voor klanten, voor de eigen organisatie en voor hun professionele ontwikkeling. Uiteraard afgestemd met onze opdrachtgevers. Als daadwerkelijk de initiatieven en vragen van onderop komen, kan het echter erg spannend worden voor hen. Sommigen schrikken van de onverwachte, onorthodoxe ideeën en vallen terug in een 'controlemodus'. Ze willen grip op het wat en hoe in de projecten, zodat het wel volgens de vertrouwde lijnen verloopt. En/of ze proberen minutieus ons en het ontwikkelprogramma te sturen op wat zij denken dat hun professionals nodig hebben. Anders gezegd, ze gaan micromanagen op de plek van hun professionals en/of op de plek van ons als externe begeleiders. Of opdrachtgevers behandelen de projecten goedbedoelend als speeltuin: 'Laat de deelnemers maar lekker experimenteren, het maakt niet zoveel uit of het wat oplevert, als ze er maar van leren.' Professionals zien en ruiken acuut deze bewegingen en reageren hierop vanuit de hun zo vertrouwde relatie-definitie: 'Zie je wel, wat zouden we ons nog inzetten en onze nek uitsteken, dit wordt toch

niet serieus genomen.' En de reguliere werkzaamheden krijgen begrijpelijkerwijs voorrang.

In beide situaties raakt onbedoeld de leiderschapsplek vacant. De plek van waaruit het gesprek voert naar het 'waarom', 'waartoe' en 'waarop gebaseerd' van de inspanningen van de professionals. De plek van waaruit wordt gekaderd welke waarde voor wie er toe doet en welke investeringsruimte daarvoor beschikbaar is. En de plek van waaruit een leider zelf oprecht wil leren hoe professionals dat onverwacht innovatief kunnen invullen.

Nog een laag dieper toont de piramidale verslaving zich, wanneer zowel medewerkers als leiders voelen dat de leer- en experimenteerfase dreigt door te zetten naar permanente nieuwe patronen. Haast altijd dient zich dan ineens een 'crisis' aan: organisatorische hectiek met grote ervaren tijds- en werkdruk. Betrokkenen dringen er vervolgens krachtig op aan de organisatieontwikkeling 'on hold' te zetten, anders gaat het fout. De verantwoordelijken – zelf ook onzeker over hun sprong in het diepe – schrikken en vervallen in piramidale reflexpatronen, om de crisis het hoofd te bieden. Patronen die, paradoxaal genoeg, mede oorzaak zijn van het gebrek aan zelforganiserend vermogen.

Bestaansreden

Bestaansreden of 'purpose' kan een krachtige bron van identificatie en zingeving zijn en daarmee bedding bieden zonder te betuttelen (Goshall & Bartlett, 1997). Auteurs als Simon Sinek (2009) met zijn 'why, what and how' en in ons land Wouter Hart (2012) met zijn 'terug naar de bedoeling' hebben dit concept verder gepopulariseerd. De vele politiek-correcte, maar zouteloze missionstatements en discussies over 'de bedoeling' die wij in de praktijk zien, illustreren tegelijk de

taaiheid van dit concept als we het maakbaar willen maken.

Ordering

'Ik heb het belang van structuur, duidelijke regels en heldere verwachtingen onderschat. We hebben daardoor veel onnodige stress gekend op onze redactie,' aldus Rob Wijnberg, als hij zijn belangrijkste les verwoordt na zijn eerste lustrum als hoofdredacteur van *De Correspondent*, een online platform

voor 'slow journalism' (NRC Handelsblad, 2018). Marijke Spanjersberg (2016) verklaart dit langs drie dimensies in samenwerken van professionals, die als drie lagen zijn gestapeld. Bovenaan staat volgens haar de vakinhoud. Dit definieert de bepalende waarden en normen, waar tevens een betekenisvol inhoudelijk doel aan verbonden is: artsen willen mensen gezond maken, advocaten willen cliënten rechtsbijstand verlenen en de medewerkers van *De Correspondent* willen 'constructieve onderzoeksjournalistiek' bedrijven. Allen zijn bereid zich te onderwerpen aan professionele normen die bij hun vak horen. Aan de basis staan de professionals die elke dag met elkaar bezig zijn hun professie uit te oefenen. Daartussen bevinden zich de regels en structuren voor samenwerking.

In organisaties van professionals wordt dit middenniveau vaak sterk veronachtzaamd. De meeste aandacht trekt naar het realiseren van het vakinhoudelijke doel én het beschermen van de professionele ruimte. Irritaties, frustraties en conflicten in de samenwerking lijken vervolgens een even onwenselijk als onvermijdelijk bijproduct. Spanjersberg laat zien hoe in dit soort omgevingen winst is te halen, door aandacht voor en duidelijkheid in het middengebied van structuur en spelregels voor samenwerken.

Samenwerking

De aangestipte dimensie van ordening, ofwel duidelijkheid in speelveld, structuur, systemen en spelregels voor samenwerking, kent al een lange traditie, met Weber en Taylor als belangrijke grondleggers. Ordeningen creëren echter stereotiepe beelden en gedragingen in de samenwerking, zoals in hooglaagdynamieken of lijn-stafdynamieken (Mastenbroek, 1991; Kloosterboer, 2015).

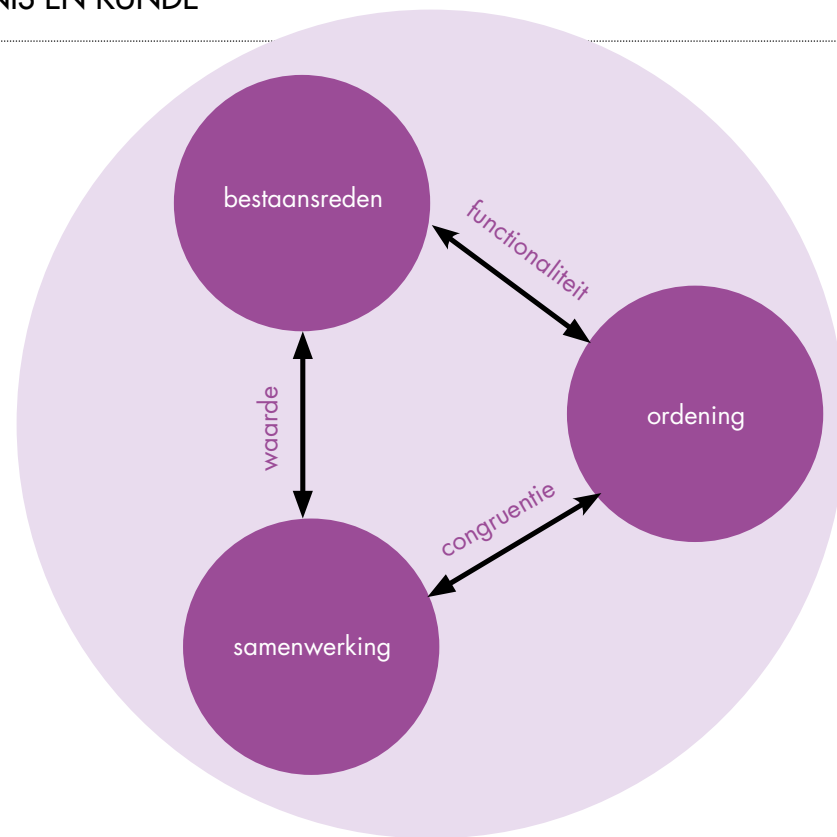
Ook de genoemde piramidale patronen illustreren hoe goedbedoelde inspanningen de onveiligheid kunnen vergroten.

Verder zenden we in het samenwerken veel dubbele boodschappen uit en zeggen daarbij vaak iets anders dan dat we werkelijk doen. Chris Argyris (1987) spreekt van 'praat-theorie' versus 'doe-theorie', Paul Watzlawick (1970) beschrijft het concept van 'paradoxaal communicatie' en Gregory Bateson (1972) de zogenaamde 'double bind'. Met in de alle gevallen onveiligheid, angsten en frustraties bij de ander tot gevolg. In de psychologie is een haast onuitputtelijk reservoir van interventies ontwikkeld voor het veranderen van patronen in samenwerking en gedrag. Maar er is een groot risico van dweilen met de kraan open, voor coaches of adviseurs die denken het uitsluitend hiermee te kunnen redden.

VITALITEIT EN VERBINDINGEN De vitaliteit van een organisatie of netwerk laat zich maar ten dele kennen of versterken via eenzijdige aandacht voor de bestaansreden, de ordening of de samenwerking. Er komt veel informatie vrij door te kijken wat zich manifesteert in de verbindingen daartussen. Het gaat volgens ons dan om congruentie, functionaliteit en waarde. Figuur 1 visualiseert het geheel aan ingangen voor organisatieontwikkeling, als een multifocale lens.

Congruentie

Siebke Kaat en Anton de Kroon (2013) vertalen de congruentie tussen praten en doen, in de voetsporen van Bert Hellinger, naar het systemische concept van 'plek' en 'plekverwisseling'. In de formele ordening staat iemand bijvoorbeeld op de managers- of de adviesplek (praten), terwijl hij in gedrag op de plek van de medewerker belandt, door



Figuur 1 Ingangen voor organisatieontwikkeling.

zich en detail met diens werk te bemoeien (doen). Zo kan men ook op de plek van superieuren gaan staan, op die van collega's of van externe adviseurs en vice versa. In alle gevallen leidt dat enerzijds tot frictie op de plek waar het 'te druk' wordt en anderzijds is men dan afwezig op de eigen plek om bij te dragen. Ieder maximaal op de eigen plek versterkt het geheel, zo luidt het systemische motto.

Een verwant concept is de 'aangeboden plek'. Waar een organisatie relationeel in vastloopt, wordt inhoudelijk verpakt en uitbesteed aan een 'deskundige' derde. De onuitgesproken verwachtingen naar bijvoorbeeld projectmanagers of adviseurs is om deze 'uitbestede onmacht' aan te nemen en op te lossen. Zo is het van het eigen bord af

en dat lucht op. De derde die in de aangeboden plek stapt, voelt zich aanvankelijk vereerd met de mooie klus, tot hij vastloopt in de relationele verstrikkingen in het systeem en stank voor dank oogst. Dit soort verstrikkingen kan ten slotte ook historische en persoonlijke dimensies bevatten.

Functionaliteit

Een oude ordening kan op enig moment zijn functionaliteit verliezen in de ontwikkeling van een organisatie. Dan dient het de bestaansredenen niet meer. Bijvoorbeeld een familiebedrijf zonder opvolgers in de familie, een coöperatie die uit z'n jasje groeit, een vastgeroeste bureaucratie die moet moderniseren of een pioniersorganisatie die moet professionaliseren (Kloosterboer, 2015).

Interessant is dat in veel systemische literatuur 'de ordening' als het hoogste gegeven wordt behandeld. Gezien de oorsprong van deze benadering in familiesystemen is dit begrijpelijk. Bloedverwantschappen zijn onuitwisbare gegevenheden die nimmer zijn te ontkennen, hoezeer men er ook mee kan worstelen. Je hebt je ertoe te verhouden. In organisaties zijn ordeningen echter min of meer tijdelijke gegevenheden, hoewel sommige fusies illustreren dat hun betekenis ook na hun formele bestaan nog lang kan blijven echoën. Oprechte erkenning voor het verleden maakt het in een organisatie vaak makkelijker om een nieuwe ordening te aanvaarden.

Waarde

Of het dagelijkse samenwerken werkelijk bijdraagt aan de bestaansredenen van een organisatie, toont zich in de gecreëerde waarde. Onze aanname is dat mensen zich organiseren om in behoeften te voorzien waarvoor ze elkaar nodig hebben. De mate waarin dat lukt, bepaalt voor elke belanghebbende de positieve en negatieve waarde die hij ervaart. Een praktische manier om dit te onderzoeken is belanghebbenden te vragen naar parels, pijn en potentieel die zij ervaren in relatie tot de dienstverlening.

De 'expeditie naar waarde' is een trektocht langs belanghebbenden, om zo de werkelijke waarde in kaart te brengen als startpunt voor een collectieve ambitie (Kloosterboer, 2015). Het open contact met de ander en met de realiteit geeft direct rust én energie in het systeem. Het tastbare resultaat is een 'waardefoto': een actueel, gedeeld en gevalideerd totaalbeeld van ervaren waarde bij belanghebbenden. Dit biedt een realistisch ijkpunt voor de bestaansredenen en een springplank voor ontwikkeling. Een reis van werkelijkheid naar wens.

VITAAL LEIDERSCHAP: 'VECHT EN VERWONDER'

Helende en vitaliserende interventies – die orde, veiligheid en stabiliteit in het systeem herstellen – hebben verrassend veel gemeenschappelijk in de genoemde benaderingen. Het komt er voor alles op neer de dubbele, ontbrekende, ambigue of strijdige boodschappen of verschijnselen zo volledig en zo naakt mogelijk onder ogen te komen. Inclusief allerlei onbedoelde maar wel venijnige neveneffecten. Idealiter in een psychologische ruimte zonder oordelen. Argyris spreekt van 'valid information' (over gedrag, gevoelens en gevolgen) en 'free choice' hoe ermee om te gaan. Watzlawick noemt het onderzoeken van het betrekkningsniveau (naast de inhoud) en systeendenkers spreken van een ruimte waar 'alles er mag zijn'. De gemeenschappelijke noemer is voorts dat er dan geen expliciete oplossingen nodig zijn. Het volledig, oordeelloos aankijken en beseffen van wat er is, is voldoende om de wijsheid in het systeem te mobiliseren. Expliciteren van een vervolgactie kan daarbij alsnog leiden tot nieuwe splitsingen en de helende beweging juist in de weg staan.

'De enige top-downstrategie die echt werkt, is voorbeeldgedrag', aldus André Wierdsma (2014). Het gaat niet om wat leiders zeggen, maar vooral wat men ze ziet doen. Dit geldt zowel ten goede, als ten kwade. Zegt een leider niet (helemaal) wat hij of zij echt meent, dan wordt dat de norm in de communicatie. Stelt een leider zich oprecht onderzoekend op, dan geldt hetzelfde.

Leiders kunnen de motor van organisatieontwikkeling zijn, als ze bereid zijn ook zichzelf te onderzoeken. Bijvoorbeeld door de eigen piramidale patronen en magische vluchtheuvels te onderkennen die ze zelf mee produceren. En door de beschreven brillen op te zetten en te benutten in het blootleggen waarom

het gaat zoals het gaat. Niet alleen omdat je als leider zo'n belangrijke coproductent bent, maar ook en vooral omdat je – gewild of ongewild, bewust of onbewust – de moreel-ethische gedragsnorm ter plekke bepaalt.

Moet een leider zich dan alleen maar als een Alice in Wonderland opstellen om alles te onderzoeken? Wij denken van niet. Vitaal leiderschap gaat vooraleerst om een onvoorwaardelijk geloof en ambitie dat de organisatie waardevoller kan worden in haar bestaansreden. Daarvoor staan en strijden horen bij de leiderschapsplek. Dat geeft richting en bedding aan de samenwerking. Daarnaast gaat het om de overtuiging dat collectief leren en ontwikkelen de sleutel hiertoe zijn. Alle betrokkenen moeten horen, zien en vooral ervaren dat het een leider hierbij 'menens' is. Wie zich hieraan onttrekt, heeft een probleem. Ook dit stelt een norm. Niet vrijblijvend en juist daardoor veilig voor wie meedoet.

Het tegennatuurlijke voor veel managers is om hun geloof en ambitie daarbij niet om te zetten in voortijdige antwoorden, maar in hoge eisen aan het ontdekken en ontwikkelen. En daarmee in het naakt en onbevangen onderzoeken wat dat mogelijk in de weg staat, inclusief het eigen aandeel daarin: voorgaan in verwonderen. Voor veel leiders is dit bij uitstek de 'plek der moeite' (Wierdsma, 2014). Zoals Jacobs (1994) het omschrijft: 'To let go of control in the narrow sense, to gain control in a broader sense.' Diverse auteurs typeren een dergelijke mengvorm van autoriteit en lerend leiderschap. Wierdsma noemt het een balanceren tussen maakbaarheid en broosheid. Kahane (2010) spreekt van power and love. Wij verkiezen een parafraze op Ramses Shaffy: 'Vecht én verwonder.'

BEGELEIDEN NAAR VITALE PATRONEN 'Wat kunnen jullie vanuit jullie ervaring doen om ons vraagstuk op te lossen?' Zo wordt dikwijls een vacature opengezet waar wij als 'verlossende' begeleiders in mogen stappen om verantwoordelijkheid te nemen voor de oplossing. Reizen we mee of laten we ons verleiden de onmacht over te nemen? Dan is de opdrachtgever blij met de hulp en de begeleider met het gestelde vertrouwen. Maar het werkt verzwakkend voor de werkelijke eigenaar van het vraagstuk. Het klantsysteem komt de eigen meerstemmigheid en verstrikkingen niet onder ogen en leert daar dus ook niet van.

Hoe dan wel? De hamvraag is: waarom gaat het hier zoals het hier gaat? Op een liefdevolle en ontschuldigende manier begint zo het onderzoek naar piramidale patronen, magische vacatures, incongruenties, plekverwisselingen en verstrikkingen. Dit biedt de veiligheid en bedding om de eigen plek der moeite op te durven zoeken. Eerst en vooral door veel vragen te stellen. En dan steeds meer en vaker door hardop hypothesen te toetsen over mogelijke patronen. En door werkwijzen te kiezen waarin betrokkenen hun nieuwe plek en patronen aan den lijve kunnen ervaren.

De grootste opgave voor begeleiders is van meet af aan ervoor te zorgen dat iedereen zijn eigen plek ziet, herkent en deze voluit inneemt. Daarop spiegelen en interveniëren is het devies. Niet makkelijk, want op de korte termijn is er weinig applaus te verwachten. Elk 'probleem' is een systemische oplossing voor een achterliggend probleem. De eerste reflex van het systeem zal dus niet zijn om te veranderen, maar om 'uit te harden' (Van 't Hek & Van Oss, 2009). Het vraagt schuring, wrijving en gaat soms gepaard met woede en verdriet om de betrokkenen in het vraagstuk

– leiders, opdrachtgevers en professionals – hun eigen plek te laten innemen. En om zelf weg te blijven bij de plek van de ander. Vaak al na de eerste wrijvingsmomenten ontstaat ook ontspanning en ruimte voor andere perspectieven en experimenten.

Vervolgens vragen we de opdrachtgevers om kaders voor het ontwikkelproces, die aansluiten op de strategische uitdagingen en waarbinnen iedereen op zijn eigen plek komt. Goede kaders hebben een existentiële lading. Wie willen we zijn, waarop willen we herkend worden en tot welke waarde voor wie moet dat leiden? Tegelijk – en daar wringt vaak de schoen – gaat het om het expliciteren van een professionele gedragsnorm. Welk gedrag hoort daarbij? Welke spelregels spreken we af en wat betekenen die voor onze samenwerking? Bijvoorbeeld: 'Eerst praten, dan papier', 'Werk samen met andere afdelingen', of: 'Cocreëer met externe stakeholders.' Of, voor managers: 'Meer op je handen zitten', of: 'Zoek de dialoog op tijdens het proces in plaats van dichtgespijkerde uitkomsten.' Hoe doorbreken we de vrijblijvendheid, als men zich er niet aan houdt?

Kaders gaan dus over effectiviteit en condities, niet over wie wat doet met welke uitkomst. Daar staan de professionals voor opgesteld. Omgekeerd: zijn de kaders besproken en afgesproken, dan hebben de professionals zich daartoe te verhouden en niet steeds de rek erin te onderzoeken. Een leiding die stevig op zijn plek staat, begrenst dat. Zo komen kaders tot leven.

Onderweg blijven de reflexen taai. Bijvoorbeeld van professionals om de grenzen af te tasten en van managers om over 'ouderlijke permissie' te gaan. Essentieel blijkt dan vaak dat leiders aan professionals indringend vragen te expliciteren wat de gevolgen van hun keuzes zijn voor hun collega's en klanten. En

om op basis daarvan hun afwegingen te maken en zichzelf daarvoor te verantwoorden naar die collega's, in plaats van permissie te vragen aan de manager.


Was een leider vroeger de 'hoeder van de kudde', dan is hij nu vooral de 'hoeder van de omgangsvormen in de kudde'. Dit leerproces gaat met vallen en opstaan.

Het stelt leiders en begeleiders stevig op de proef. Frustraties en onmacht die niet meer uitbesteed kunnen worden, maar wel angst oproepen, moeten we containen. Hoe sterk wordt dan de hunkering naar de vertrouwde piramidale patronen? We worden doorgaans ingehuurd voor de professionals, maar de opdrachtgever zelf is vaak de taaiste klant. De begeleider moet sterk in z'n schoenen staan en alleen durven staan, in het vaste geloof het geheel te dienen. Of, zoals de oude, wijze meester, psychoanalyticus en organisatiecoach Adriaan Rengelink pleegt te zeggen: 'Ik maak mensen tegen hun zin gelukkig.'

TOT BESLUIT Het piramidale of bureaucratische organiseren is waar we met zijn allen vandaan komen. Hoewel het niet meer past bij de uitdagingen van de huidige tijd, reist het in het collectieve geheugen en in de gedragspatronen van velen nog altijd met ons mee. Het heeft in het verleden dan ook veel goeds gebracht. Er was duidelijkheid over structuren, regels, procedures en spelregels. De gesloten, patriarchale bastions boden veiligheid aan hun 'bewoners'. Werkgevers en werknemers werden tegen elkaar en tegen zichzelf beschermd. Organisaties en functies gaven heldere identificatiemogelijkheden. Het idee – soms ook de illusie – was dat er voor je gezorgd werd, dat je in veilige handen was, in ruil voor levenslange trouw en loyaliteit.

Met de negatieve 'framing' van het verschijn-

sel bureaucratie betalen we ongezien een prijs. Namelijk het afdanken van de bijbehorende veiligheid en bescherming. Sterker nog, ook die woorden zijn in het verdachtenbankje beland van mensen die tegen horizontaal, digitaal, snel, modern en wendbaar organiseren zijn. Van mensen die de vooruitgang tegenhouden. Daarmee mag de nieuwe

onveiligheid die ontstaat niet gezien en benoemd worden. Ze wordt uitgesloten en zwelt zo in de onderstroom aan tot steeds grotere proporties. Door juist dit in het licht te zetten en te onderzoeken, hopen we inzicht en steun te geven aan allen die zich inzetten voor organisatieontwikkeling. 

LITERATUUR

- Argyris, C. (1987). Reasoning, action strategies, and defensive routines: the case of OD practitioners. In R.A. Woodman & A.A. Pasmore (Eds.), *Research in organisational change and development* (Vol. 1, pp. 89-128). Greenwich: JAI Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. San Francisco: Chandler.
- Benjamin, J. (2018). Website De Correspondent haalt 2,5 miljoen dollar op en kan beginnen. *NRC Handelsblad*, 13 december.
- Bion, W.R. (1970). *Attention and interpretation*. Londen: Tavistock.
- Bos, R. ten (2015). *Bureaucratie: plakkerig en ongrijpbaar*. Lezing door filosoof René ten Bos aan de Radboud Universiteit. www.youtube.com/watch?v=69hkg-ll4d4o&t=3541s.
- Bos, R. ten (2015). *Bureaucratie is een inktvis*. Amsterdam: Boom.
- Coop, T. (2013). Towards leaderless organizations? The impact of new technology on leadership and learning. In E. Avril & C. Zummello (Eds.), *New technology, organizational change and governance* (pp. 200-217). Londen: Palgrave MacMillan.
- Ellemers, N. (2017). *Morality and the regulation of social behavior: groups as moral anchors*. Hove (UK): Psychology Press.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A. (1997). *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management*. New York: HarperBusiness.
- Hart, W. & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Hek, J. van 't & Oss, L. van (2009). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- Jacobs, R.W. (1994). *Real time strategic change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jong, T. de (2016). *Verslaafd aan organiseren*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Kaat, S. & Kroon, A. de (2013). *Systemisch adviseren*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Kahane, A. (2010). *Power and love*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kampen, J. (2017). Tien jaar ontwikkeling en toepassing van de theorie van de verwaarloosde organisatie. *Holland Management Review*, 171, 15-22.
- Kloosterboer, P.P. (2015). *Adviseren vanuit het geheel, de vitale waarde van intern advies*. Deventer: Vakmedianet.
- Mastenbroek, W.F.G. (1991). *Conflicthanting en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Montesquieu, C.L. (1748/2006). *Over de geest van de wetten*. Amsterdam: Boom.
- Robertson, P.P. (2005). *Always change a winning team*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin.
- Spanjersberg, M., Hoek, A. van den, Veldhuijzen, Zanten, E. van & Wingerden, R. van (2016). *Systeemdenken in de praktijk. De kunst van het verbinden* (2e dr.). Utrecht: Stili Novi.
- Taylor, F.W. (1911/2011). *The principles of scientific management*. Schiedam: Managementboek.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Weber, M. (1921/1925). *Grundriss der Sozialökonomik, III. Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Wierdsma, A.F.M. (2014). *Vrijmoedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken*. Emeritaatsrede. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.