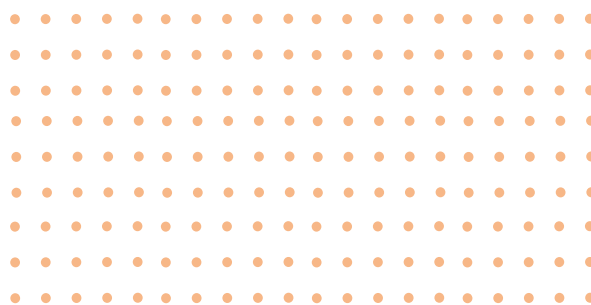


Lekker onverstoorbbaar werken aan je kennis en kunde





Er zijn steeds meer mensen te vinden binnen organisaties die zelf fraaie verandering realiseren of anderen daarbij helpen. De tijden dat je daarvoor per se langs externe bureaus moest gaan is allang voorbij. Veel advieshandigheid en veranderkennis heeft zijn weg naar interne adviseurs gevonden. En dat is maar goed ook. Want als ik één ding geleerd heb, dan is dat dat de enige mensen die een verandering scherp en krachtig kunnen krijgen, de mensen zijn die er zelf met de neus op zitten. Alleen zij kunnen zien wat er werkelijk speelt rond een vraagstuk, kunnen adviezen of aanpak scherp krijgen en houden, en ontdekken hoe ze het in hun handelen tot leven brengen. Hoe wezenlijker een verandering, hoe sterker dat zo is. Probeer maar eens op afstand de jeugdzorg mooi te maken, of dienstverlening klantvriendelijk te maken of een handelsketen duurzaam. Je hebt bovendien als interne adviseur meer mogelijkheden voor lange adem of om een spannende aanpak eerst maar eens onder het maaiveld uit te proberen. Je kent bovendien de ongeschreven regels binnen de organisatie beter en hebt binnenshuis al een netwerk waar je een beroep op kan doen.

- Door **Hans Vermaak** Organisatieadviseur, schrijver, onderzoeker en docent. www.hansvermaak.nl

Toch is het niet allemaal goed nieuws. Interne adviseurs hoor ik vaak verzuchten dat het niet meevalt gezag af te dwingen, positie te pakken en ruimte voor vernieuwing te maken. Dat draagt bij aan een rijtje problemen zoals dat het lastig is nee te zeggen tegen opdrachten, of dat je geen tijd krijgt een problematiek eerst te begrijpen voor je een oplossing aandraagt, of om met andere oplossingen aan te komen dan de opdrachtgever al in gedachten heeft. (Externe adviseurs zullen er ook wat van herkennen, maar dit speelt sterker bij interne adviseurs.) Onder dat soort vervelende condities, heb je voor je het weet te veel of irrelevant werk aan je broek of zit je vast aan een aanpak die niet opgewassen is tegen de weerbarstigheden die er spelen – al was het maar omdat je opdrachtgevers volgt die er zelf ook niet zoveel verstand van hebben. Dat laatste zeg ik niet vanuit een cynische bui: bij alles wat echt vernieuwend is geldt het principe dat ‘wat hoort, niet werkt en wat werkt, niet hoort’. Wat vertrouwd is, wordt het vaakst gevraagd maar dat is meer van

hetzelfde en gaat de vernieuwing niet brengen. Wat niet vertrouwd is, is daarentegen vaak onbekend en in ieder geval slecht begrepen. Dit alles impliceert dat je als adviseur bijna altijd je opdrachtgevers moet gidsen en de condities van je opdrachten moet oprekken. Anders is de teleurstelling al tevoren ingebakken.

Dat geeft zicht op wellicht de belangrijkste uitdaging voor interne adviseurs: het onverstoobar werken aan de eigen kennis en kunde. Want adviseurs hebben zelden veel formele macht: hun invloed is gebaseerd op hun expertise. Door je verstand van zaken dwing je gezag af, niet omdat je het voor het zeggen hebt. Externe adviseurs hebben altijd een prikkel van buiten om aan hun expertise te werken: het is nodig om werk te acquireren. Je moet iets in de etalage kunnen leggen: concepten en verhalen die klanten overtuigen dat ze bij jou aan het goede adres zijn. Die prikkel is er minder voor internen,

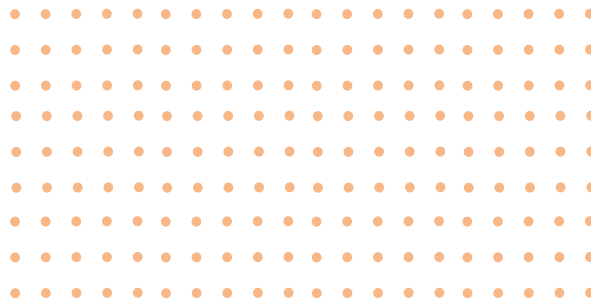
zelfs als er interne verrekening plaatsvindt. De genoemde verzuchting van interne adviseurs om gezag af te dwingen, positie te pakken en vernieuwingsruimte te pakken zie ik als een gewenste en blijvende geheugensteun om die prikkel eigenstandig te organiseren: het eigen leren als deel van je dagelijks werk in te bouwen en expertise te kweken – ook al vraagt daar niemand om en is de waan van de dag altijd zo dat het zomaar sneuvelt als je niet goed oppast. Wie daar onverbiddelijk in is, wordt steeds beter als adviseur. Komt er dan bijvoorbeeld een opdrachtgever langs met de opdracht “doe maar een gedragscode en een vertrouwenspersoon” als er een historie is van grensoverschrijdend gedrag en machtsmisbruik, dan heb je de munitie in huis om de ontoereikendheid van die opdracht te onthullen, de opvattingen erachter op te rekken en een geloofwaardiger benadering te legitimeren.

Toch is dat streven naar gezag om opdrachtgevers mee te nemen wat mij betreft niet het belangrijkste waarom je aan kennis en kunde zou moeten werken. Wellicht nog belangrijker is dat je impact wilt hebben rond wezenlijke organisatievraagstukken en veranderopgaven. Dat gaat niet over betere voorwaarden waaronder je werkt, maar om de grotere meerwaarde van je werk. Nou zijn vraagstukken lang niet allemaal simpel. Dus die verlangen passende inzichten en handigheid. Ik zie echter met regelmaat in organisaties dat organisatieconcepten worden opgepakt die maar slecht begrepen worden. Dan zie je bijvoorbeeld dat zelfsturing wordt ‘ingevoerd’. Of klantvriendelijkheid wordt ontwikkeld zonder een klant erbij. Of een nieuwe cultuur via een rijtje normen en waarden wordt gecommuniceerd naar medewerkers. Dat kan allemaal niet werken. Want die benaderingen staan op gespannen voet met je ermee wil bereiken; sterker nog, ze ondergraven die juist. Dat kan gebeuren als je niet genoeg verstand van – en gevoel voor – zulke specifieke onderwerpen hebt. Die valkuil laat zich alleen vermijden door het steeds tijdig verdiepen van kennis en kunde. Zodat je weet wat zo’n idee eigenlijk voorstelt, wat de schaduwkant ervan is,



wat werkt en wat niet en het in de vingers krijgt. Nou kan je als interne adviseur denken: geldt dat niet vooral voor die grote trajecten waar ervaren adviseurs bij gevraagd worden? Geldt dat niet minder voor lokale trajecten waar ik me tegen aan bemoei? Nee, dat is niet zo. En dat lijkt best verrassend. Het komt omdat de omvang van verandering op gespannen voet staat met de diepgang van verandering. Je kan je dat zo voorstellen. Een organisatiebrede verandering is vaak formeel, top down, projectmatig. Denk aan een reorganisatie. Dat lukt bij opgaven die je netjes planmatig kan beheersen, overzichtelijk zijn, niet al te complex. Maar zo’n brede ordelijke aanpak schiet al gauw tekort als het om complexere zaken gaat, zoals de samenwerking van een medisch team rondom de patiënt, of de magie van een toneelvoorstelling of de bijzondere maaltijd in een restaurant. Die krijg je eigenlijk pas te pakken als je het samen met betrokkenen, op maat, onderzoekend, kleinschalig doet. Met finesse. Kortom: lokale veranderingen zijn bij uitstek geschikt om complexe opgaven op te pakken. En laten nou juist interne adviseurs toegang hebben tot dat soort lokale opgaven. Dat is goed nieuws. Het betekent dat vele mensen in hun eigen omgeving de wereld een stuk mooier kunnen maken.

Dat mooier maken gaat eigenlijk verder dan het vraagstuk waar je aan werkt. Als het complex is, is de opgaaf vaak niet alleen multi-factor maar ook multi-actor: allerlei mensen naast jijzelf hebben er bijdragen aan te leveren. Dat betekent dat als jij heel wat inzicht en handigheid hebt, dat toch niet genoeg is. Anderen hebben dat ook nodig om hun



stenen bij te dragen. Waar succes vele vaders en moeders heeft, beperkt je rol als adviseur zich niet tot het aanpakken van het vraagstuk maar professionaliseer je betrokkenen onderweg net zo goed. Coproductie impliceert zo het verstrengelen van presteren en leren - als deel van je opdracht. Je helpt een traject realiseren en je ontwikkelt de organisatie tegelijkertijd. En die mogelijkheid laat zich het best lokaal grijpen op menselijke maat en met de lange adem die interne adviseurs makkelijker kunnen opbrengen. Die lopen jaren mee. Soms scheidt het besef dat je vooral lokaal diepgang bereikt ook ongemak: het zou toch fijn zijn als ook anderen er hun voordeel mee kunnen doen, als die het wiel niet opnieuw hoeven uit te vinden, als vernieuwing groeit en spreidt? Je ziet dan de woorden langskomen als 'opschalen', 'kopiëren' of 'uitrollen'. De ambitie is terecht, maar het risico van dat soort schaal-maken is dat je alle anderen tot volgers bombardeert die niet meer zelf oplossingen op maat hoeven te verzinnen of al doende kundiger worden. En daarmee is wat opgeschaald wordt op de nieuwe plekken al gauw een verwaterde versie van het inspirerende voorbeeld. Interessanter is het daarom om een vloot van kleinere initiatieven onderling te verbinden: dan gaat het spreiden van vernieuwen gelijk op met het overal zelf ook blijven vernieuwen. Die verbindingen zijn enerzijds tussen allerlei gelijksoortige omgevingen: de docenten hier die uitwisselen met de docenten daar, de politiemensen hier met de politiemensen daar. Ze versterken professionaliteit door taal te geven aan wat werkt en dat te delen met vakgenoten elders. Anderzijds zijn er verbindingen tussen ongelijksoortige omgevingen zodat die arena's niet blokkerend werken of - beter nog - actief verdere vernieuwing steunen: de onderwijsontwikkeling van docenten in relatie gebracht tot ICT-systemen van een school of de strategische keuzes van College van Bestuur. Zodra namelijk een deel van een organisatie in beweging komt, scheidt dat spanningen met andere delen -

“Kern van mijn betoog is dat het onverstoobar werken aan eigen kennis en kunde”

wat dan weer een bron voor vernieuwing aldaar is. Dit vraagt vertaalslagen van de ene arena naar de andere - die overigens nooit perfect kunnen of hoeven te zijn. Zo komen we uit op enerzijds taal scheppen en anderzijds vertalingen maken opdat vernieuwing niet opgesloten blijft in jouw eigen omgeving maar juist besmettelijk wordt.

De optelsom van dit alles is en blijft hetzelfde: interne adviseurs zijn bij uitstek geschikt om verschil te maken. Door zelf veranderingen mee te realiseren, maar dus ook door van alles daaromheen: door zelf rond elke klus kennis en kunde te verzamelen, door

opdrachtgevers daarbij te gidsen, door betrokkenen met wie je het oppakt te professionaliseren en door vernieuwing te spreiden en te verbinden met elders. Mijn stelling is dat alles eromheen net zo belangrijk is als het klaren van de klus waarvoor je gevraagd wordt, omdat het anders een vlakke boel wordt, maar

ook omdat juist dat eromheen zorgt voor bredere en langere impact. Die kansen wil je niet laten liggen. Het organiseren van eigen leren is daarmee niet alleen een investering in jezelf, een motiverende verdieping van je vak of een cadeau voor hard werken. Dat is zelfs een riskante zienswijze, want het verwordt daarmee tot een luxe waar je te gemakkelijk afstand van doet als op het werk een beroep op je wordt gedaan en de waan van de dag langskomt.

Kern van mijn betoog is dat het onverstoobar werken aan eigen kennis en kunde de enige manier is om je loyaliteit aan de organisatie en haar opgaven waar te maken. Zonder dat is er niet genoeg scherpte, niet genoeg gezag, niet genoeg taal en verhaal, niet genoeg spreading. Wellicht voelt het als een disciplinerende boodschap dat je dit als adviseurs zelf moet organiseren, omdat niemand dat zomaar genoeg voor je doet. Maar het lijkt me ook een bevrijdende gedachte voor elke interne adviseur die het weer eens te druk heeft en inspiratie wenst.