

Ontwikkeling met impact (9): Een situationele benadering van stagnatie in organisaties

Verwaarloosd of taai?

‘Taaigheid’ kom je in verschillende verschijningsvormen tegen in organisaties: van het niet op orde krijgen van basisvoorwaarden voor ‘normaal’ werken, tot het blijven tegenhouden van vernieuwingsimpulsen vanwege te veel orde. Hoe breek je hier doorheen? Een gesprek met Hans Vermaak en Joost Kampen.

Isolde Kolkhuis Tanke

De situatie zal menigeen bekend voorkomen: je hebt een verandertraject in een organisatie begeleid en na een aantal jaren kom je er terug. Wat blijkt: de issues van toen zijn nog steeds de issues van nu. Feitelijk is er weinig veranderd in de problemen die de boventoon voeren en je ziet nauwelijks iets terug van de positieve beweging die destijds in gang is gezet. Als adviseur/begeleider merk je je eigen teleurstelling en stel je je waarschijnlijk de vraag of je iets fout hebt gedaan. Maar interessant is vooral de vraag: van wat voor soort stagnatie is hier sprake en wat betekent dit voor de inzet van geschikte interventies om meer impact te realiseren?

Joost Kampen deed promotieonderzoek naar ‘verwaarlozing’ in organisaties en ontdekte een ander soort ‘stoornis’ dan Hans Vermaak, die promotieonderzoek deed naar systemische blokkades en –interventies rond ‘taai vraagstukken’.

Wat kenmerkt eigenlijk de taaigheid die jullie in organisaties waarnemen?

Hans: Wat je ziet in organisaties waarin dezelfde vraagstukken steeds weer bovenkomen, is dat het gaat om gedrag tussen mensen dat erg diep ingeslepen is. Er zijn vaak al diverse pogingen gedaan om dat gedrag te veranderen, maar uiteindelijk hebben die niet echt iets opgeleverd. Men stoort zich op een bepaalde manier wel aan dat gedrag, maar tegelijkertijd valt het ook niet eens meer zo erg op: ‘het gaat gewoon zo in deze organisatie’. Pogingen om het gedrag te veranderen blijven aan de oppervlakte, in de diepte blijven de storende gedragspatronen gewoon bestaan. Mensen verleiden elkaar ook tot dat soort gedragspatronen.

Bij de vraagstukken waar zowel Joost als ik ons mee bezighouden (tegenhouden van vernieuwing of verwaarlozing in organisaties) is dit in beide gevallen steeds de essentie.

Joost: Ondanks die overeenkomst zitten er ook duidelijke verschillen tussen de organisaties waar ik me mee bezighoud (‘verwaarloosde organisaties’) en die waar Hans zich op richt (‘taaiheid rondom vernieuwing’). Bij de taaigheid om te vernieuwen, zit de persistentie er vooral in dat de organisatie de zaken weliswaar goed op orde heeft, maar dat mensen juist door die ‘goede orde’ in routinepatronen vastzitten, waardoor vernieuwing niet genoeg van de grond komt. Degenen die wel vernieuwing in gang willen zetten, lopen tegen muren aan: ‘Het gaat toch goed genoeg zo, dus vernieuwen is niet urgent en vernieuwingsgedrag ervaren we als onnodig afwijkend en verstorend’. Wil je vernieuwing op gang brengen, dan moeten vernieuwers dieper gaan; die moeten problemen gaan ‘maken’, dingen ontregelen, gaan experimenteren, zodat er beweging – liefst van onderaf – komt.

Maar de organisaties waar ik zelf vooral kom, kenmerken zich door ‘verwaarlozing’: ze hebben ‘het huis niet op orde’, aan de basisvoorwaarden om normaal te kunnen werken wordt niet voldaan. Daar moet eerst orde, regelmaat en vertrouwen ontstaan, voordat je volgende stappen kunt nemen. Niet ontregelen dus, maar eerst inregelen.

Hans: Dat betekent dat je steeds oog moet hebben voor de situationele verschillen, wil je passende interventies inzetten: is de organisatie ‘out of control’, dan vraagt dat iets anders dan in de situatie waarin de zaken op orde zijn en er juist enige

Joost Kampen



Joost werkt als begeleider van organisatieontwikkeling. Zijn hulp wordt ingeroepen bij een achterstand in de ontwikkeling van teams, afdelingen of zelfs een hele organisatie. De verhoudingen tussen leiding en medewerkers zijn dan verziekt en worden gekenmerkt door wantrouwen. Verbetertrajecten mislukken keer op keer, er is een

groot verloop onder managers. Er is gelatenheid onder medewerkers, de wederkerigheid is weg.

Joost vond in de orthopedagogiek taal voor de oorzaken en de behandeling van ontwikkelingsachterstanden: zo formuleerde hij het concept van de verwaarloosde organisatie. In zijn promotieonderzoek ontwikkelde hij een instrument en methode om een diagnose te stellen en om een interventiestrategie voor herstel te ontwerpen en toe te passen.

ontregeling plaats mag vinden om vernieuwing op gang te brengen. Vergelijk het met de gezins-situatie van een kind: wanneer het onder goede omstandigheden opgroeit, kan het steeds meer ruimte krijgen en losgelaten worden. Maar voor het kind dat in een onveilige en verwaarloosde situatie opgroeit, is het gebrek aan duidelijke regels en grenzen juist schadelijk voor de verdere ontwikkeling. Daar zijn eerst andere zaken, zoals vertrouwen, orde en duidelijke afspraken, nodig.

Joost: We plaatsen die gedachte graag in het plaatje van Vygotsky (zie kader 1).

Enerzijds is er de *opgave* (van het team of het individu) en anderzijds is er hun *competentie* om die te kunnen realiseren. Wanneer je die twee tegen elkaar afzet, zie je een gebied dat iedereen zonder meer aankan. Als je daarin blijft zitten, ontstaat er *verveling*; dan word je niet uitgedaagd. Maar als je de competentie ver overstijgt en je vraagt veel te veel, ontstaat er *faalangst*. Dat zie ik veel in de organisaties waar ik kom: er worden dingen van mensen gevraagd die veel te hoog gegrepen zijn, in verhouding tot de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt. Als basiszaken niet op orde zijn (stel: er is een hoge mate van wantrouwen in de leiding) dan moet je je afvragen of '360-graden feedback' veel goeds gaat doen.

Hans: Als je dat wel doet, dus als organisaties veranderingen willen doorvoeren waar ze qua 'organisatievolwassenheid' nog helemaal niet aan toe zijn, dan bouwen mensen vooral een aaneenschakeling van terugkerende faalervaringen op. Dan zijn er heel veel grote woorden voorbijgekomen, maar blijkt dat dat nooit wat geworden is ('We gaan aan empowerment en zelfsturing doen...'). Dat zijn doodzondes, want men kan die luchtkastelen nooit bereiken. Mensen geloven niet meer dat ze dat met elkaar zouden kunnen, dus men voelt zich niet competent.

In schema 1 hebben wij enerzijds de overeenkomsten en anderzijds de situationele verschillen

weergegeven tussen organisaties die te maken hebben met taaheid in de vorm van verwaarlozing of in de vorm van frustreren van vernieuwing.

Er zijn dus duidelijke overeenkomsten en verschillen. Hoe vertaalt zich dat in de interventies die jullie inzetten om impact te realiseren in een verander-/vernieuwingstraject?

Hans: Als je kijkt naar de vraagstukken waar wij ons mee bezighouden, dan gaat het altijd over vraagstukken die onoplosbaar lijken en waar goede redenen voor zijn dat dat zo is. Binnen het systeem waarin het vraagstuk speelt, wordt het in stand gehouden door diverse patronen en mechanismen. Anders gezegd, er is cement dat het 'meer van hetzelfde' op zijn plek houdt en juist verstevigt. Wat je moet doen om iets te doorbreken, is de drilboor op dat cement zetten: onthullen wat daaronder zit. Zichtbaar maken wat niet meer gezien wordt, omdat het zo vanzelfsprekend is geworden. Dat is bepaald niet eenvoudig, dus dat lukt alleen maar als het ergens goed voor is. Er is een opgave nodig die daar blijkbaar belangrijk genoeg voor is.

Behalve dat je werkt aan bewustwording van patronen, gaat het ook om het aanbieden van een alternatief; hoe het ook anders kan. Je vindt dat als essentie in ons beider aanpak. Je zit mensen daarmee heel dicht op de huid, dat is ook een gemeenschappelijk kenmerk.

Joost: Ik ben als adviseur - en van huis uit organisatiesocioloog uit de school van Lammers - nieuwsgierig naar de werkelijkheid in de betreffende organisatie: hoe verhouden mensen zich tot elkaar, hoe communiceren ze, wat doen ze wel en niet? In interventies probeer ik eerst die werkelijkheid te onthullen. Daar komt ongemak bij kijken en dat is vaak confronterend voor betrokkenen. Bijvoorbeeld: in een managementteam komt men moeilijk tot besluiten en om dat te verhullen maakt men veel besluitenlijsten, dat staat daadkrachtig - wat men niet is. Vervolgens zit iedereen opgescheept met besluiten waar hij moeilijk iets mee kan in de eigen afdeling. Het onthullen van die manier van handelen geeft ongemak, ook het ongemak van het niet weten hoe het wel zou kunnen of moeten. Vervolgens gaan we gezamenlijk onderzoeken wat we zouden kunnen doen. Zo'n proces van 'ongemak' blijft bij mensen hangen, dat heeft zeker impact, want het is behoorlijk confronterend.

Hans: De overeenkomst in onze aanpak is dat het uiteindelijk altijd gaat om interacties, over hoe mensen met elkaar samenwerken. En belangrijk daarbij is ook dat de opgave altijd centraal staat: datgene waar je het voor doet en dat moet iets zijn dat daar belangrijk genoeg voor is. De vernieuwing vindt plaats in de operationele processen.

Joost: 'Willen' is daarom voor mij geen issue, want het gaat altijd om de taak die je samen te doen hebt. Anders gezegd: er is ongemak in de organisatie en ik dwing mensen om daarnaar te kijken en dat te leren hanteren. Daarin zit een verschil met de aanpak van Hans, omdat daar het initiatief sterk in handen ligt van voorlopers die vanuit hun eigen engagement vrijwillig en blijvend met elkaar de confrontatie opzoeken om met hun werk meer te bereiken.

Als jullie het vaststellen van situationele verschillen zo belangrijk vinden in de diagnose van stagnatie in een organisatie, waarin uiten zich dan de verschillen in interventies?

Hans: Terugkijkend naar de overeenkomsten zou ik die willen samenvatten als: in beide gevallen kijk je systemisch, je gaat op zoek naar patronen en probeert die te onthullen, je wilt alternatief repertoire aanbieden en aanleren, de werkwijze is interactief en je moet vooral een lange adem hebben! Maar in de vertaling naar hoe je het concreet vormgeeft, zitten wel contrasterende verschillen. Om het belangrijkste als eerste te noemen: in verwaarloosde organisaties houd je het vooral realistisch en klein, terwijl je bij taatheid rondom vernieuwing juist hoog in de ambitie gaat zitten. Joost en ik verschillen nogal in de mate waarin we ons richten op de 'grote patronen' of juist dichtbij het 'hier en nu' blijven. Joost kijkt – vanuit de diagnose dat er sprake is van verwaarlozing in de organisatie – vooral naar wat er in het moment gebeurt en bespreekt dat: 'Wat zou hier nu normaal zijn om te doen?' Hij laat mensen het 'venijn in het klein' ervaren, en gidst ze daar doorheen. Mijn stijl is precies andersom: ik richt me op de grote patronen, van waaruit het gedrag te verklaren is. De gedachte erachter is dat als betrokkenen zich van die patronen bewust worden, ze zelf al stappen naar nieuw gedrag kunnen zetten. Ik bied wel hulp, maar mensen trekken vooral ook zelf de verandering.

Joost: Het analyseren en presenteren van 'de grote patronen' heeft een valkuil, zeker in de organisaties die je kunt omschrijven als 'verwaarloosd'. Mensen zijn nog niet zover dat ze zelf verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen en zullen gauw zeggen: 'Knap gezien van Joost en Hans, mooie analyse!' Maar ze onthouden het niet, laat staan dat ze na enkele weken ook echt iets anders zijn gaan doen.

Wat in 'verwaarloosde organisaties' vooral nodig is, is *veeleisende hulp* (Vygotsky, 1978). Je gaat op zoek naar de zone van naastgelegen ontwikkeling. De gedachte van Vygotsky is dat je een bewaamere ander nodig hebt om je te helpen begeven in een nieuw gebied. Dat zou de rol van leidinggevers kunnen zijn, maar die schieten daar

Hans Vermaak



Hans is zelfstandig gevestigd als adviseur, docent en onderzoeker, maar ook geassocieerd partner bij Twynstra Gudde en Sioo. Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven in organisaties. Een rode draad is dat het vaak om (maatschappelijke) vraagstukken gaat waar betrokkenen al tijdens tegenaan lopen en echt een verschil in willen maken. Hij werkt meestal samen met interne veranderteams en combineert in die trajecten onderzoek en professionalisering met de concrete veranderopgave. Hij promoveerde cum laude op 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken': een langdurig actieonderzoek naar waar het vertrouwde veranderrepertoire tekortschiet en welk alternatief repertoire juist wel helpt.

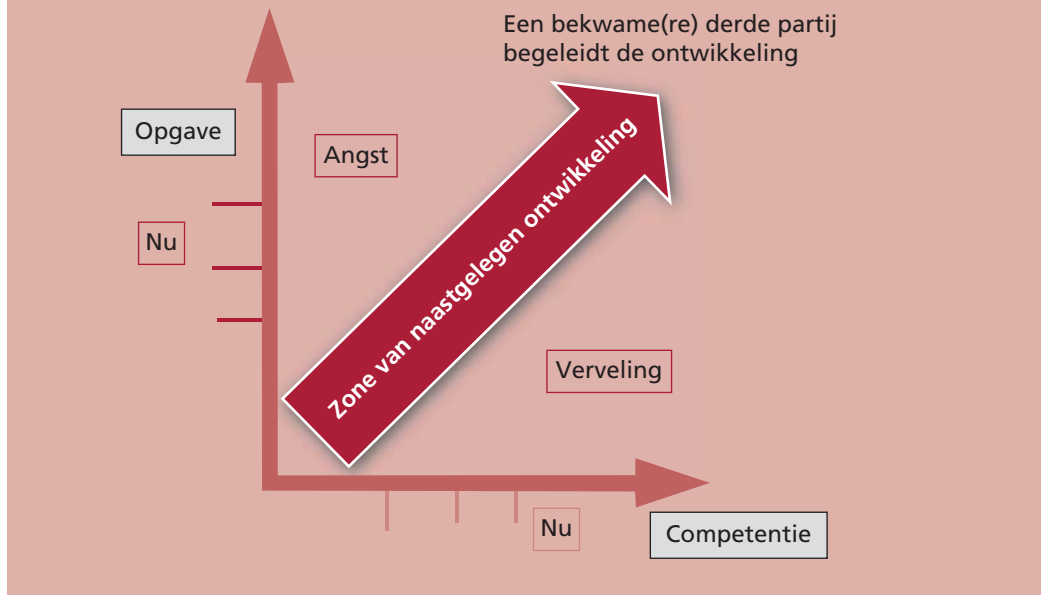
vaak nogal in tekort. Ze laten het snel lopen als het ongemakkelijk wordt. En dat bedoel ik met 'veeleisende hulp': het is lastig wat we met z'n allen gaan doen, maar we gaan het wel doen! De adviseur vervult aanvankelijk de rol van 'bekwaamere ander' en leert de leiding hoe zij medewerkers kan begeleiden. In het begin is dat heel instructief en later doen zij het zelf onder toezicht van de adviseur.

Hans: Bij de taaie vraagstukken rondom vernieuwing in organisaties ga ik juist uit van het deel van de mensen dat er voor voelt om de boel op te schudden, de 'tempered radicals' (Meyerson, 2003), die zich partieel aan de heersende mores onttrekken. Ik werk met de voorlopers en als dat maar 20% in een organisatie is, vind ik dat allang goed. Veeleisend betekent dan niet: 'Ik hou je bij de les', maar: 'Als jij het echt graag zelf wilt, dan help ik je'. Leidinggevers dicht ik niet de belangrijkste positie toe, het gaat mij meer om de 'leidingnemenden'. Willen die de leiding pakken om een klus te klaren en om beweging in gang te brengen? Dat vraagt van medewerkers/professionals een hoge mate van taakvolwassenheid en intrinsieke gedrevenheid. Als die ingrediënten er onvoldoende zijn, dan moet je zo'n benadering niet willen volgen.

Joost: Dat punt van taakvolwassenheid en verantwoordelijk zijn is een wezenlijk verschil in onze aanpakken. In de (verwaarloosde) organisaties waar ik kom, is het juist een kenmerk dat men stelselmatig nooit verantwoordelijkheid heeft gekregen. Dus moeten leidinggevers eerst leren om mensen meer verantwoordelijkheid te geven en moeten medewerkers leren om meer verantwoordelijkheid te durven nemen. Maar verantwoordelijkheid kun je pas nemen als je veilig voelt, als er vertrouwen is. En daar ontbreekt het in 'mijn' organisaties vaak aan.

In organisaties waar de basisvoorwaarden goed op orde zijn, maar waar het vooral ontbreekt aan vernieuwingskracht, is men al taakvolwassen; daar kun je verder bouwen op die eigen verantwoordelijkheid.

Kader 1. Zone van naastgelegen ontwikkeling (Vygotsky, 1930, 1978)



Zijn er bepaalde condities te benoemen, waaronder de interventies die jullie doen meer of minder impact hebben?

Joost: Een in gang gezette beweging in een verwaarloosde organisatie is pril en prematuur, dat moet men zich goed realiseren. Zeker in de top van de organisatie moet men zich er bewust van zijn dat je mensen in zo'n beginfase moet beschermen tegen druk van buiten en tegen ambities die niet aansluiten op wat men aankan. De 'rust, reinheid, regelmaat en menselijke maat' moeten volgehouden worden. Als het gedrag van leiding en staf weer voorspelbaar is en mensen zich serieus genomen voelen, gaan zij weer vertrouwen krijgen in hun directe leidinggevende (Kampen, 2012). Het is een kwestie van volhouden. Wanneer een nieuwe leiding zegt 'nu hebben we genoeg aandacht besteed aan die verwaarlozing, nu gaan we vernieuwen', dan sla je de plank mis. Dat is wat er gebeurd kan zijn als je na 10 jaar ergens terugkomt en je ziet dat alles weer is zoals het was. Ik noem dat: de hindermacht van de top. De top kan het echt stuk maken, want wat pas net tot ontwikkeling komt, kan vaak niet tegen harde tegenwind.

Hans: Ik zie als grootste hindermacht: de dominante managementpraktijken met hun accent op beheersing, transparantie, stabiliteit en eenheid. Die strevens zijn allesbehalve neutraal of waardevrij. Soms werken ze goed, maar vooral bij innovatie en complexiteit zitten die strevens je in de weg. Daar loopt iedereen tegenaan, het management inclusief. De kunst is om 'ondergronds' beweging in gang te krijgen en van daaruit verder te gaan, want daar heb je de meeste ruimte om afwijkend repertoire werkbaar te krijgen.

Dat is anders bij vraagstukken rondom 'de basis die niet op orde is': in het werk van Joost is rugdekking van de top wel degelijk een voorwaarde om de geloofwaardigheid van de ingezette beweging in stand te houden.

Maar in organisaties waar die basisvoorwaarden wel in orde zijn, ga je juist meer een beroep doen op de zelfsturing van mensen. Dan hoeft je geen condities voor hen te scheppen, dat moeten ze vooral zelf doen. Het leren werken en vooruitgang boeken onder vijandige condities is juist *onderdeel* van hun klus. En daar groeien mensen van; want het overwinnen van taaie momenten maakt je sterker.

Dit verschil maakt eens te meer duidelijk hoe belangrijk het is om eerst een goede diagnose te maken van de 'ontwikkelingsfase' waar de organisatie zich in bevindt en van daaruit te bepalen wat passende interventies zijn. In een verwaarloosde organisatie begin je er niet mee een nog groter beroep te doen op zelfsturing en zelfredzaamheid. Maar is de organisatie goed op orde, dan moet je in je aanpak taakverantwoordelijke mensen juist niet te veel gaan 'betuttelen' en opvoeden.

Mijn kritiek op HRD en 'het leerveld' is dat we die diagnose en die nuancering in de aanpak veel te weinig maken.

Wat zijn de lessen die jullie persoonlijk vooral geleerd hebben de afgelopen periode?

Hans: Wat ik vooral geleerd heb, is dat je als adviseur goed moet kijken welke klus je aanneemt en of die aansluit op jouw voorkeursstijl. Als je iets gaat doen wat eigenlijk niet bij je past, dan zul je dat waarschijnlijk wel kunnen, maar moet je toch elke keer een 'rol-offer' doen. Ik weet van mezelf dat ik graag wil 'uitpakken', de grote patronen wil helpen blootleggen, heel veel bagage en 'slimme inzichten' over

	Vernieuwing organiseren rond complexe vraagstukken	Verwaarlozing hanteren rond basisvraagstukken
Overeenstemming	<ul style="list-style-type: none"> - Gebrek aan vertrouwen binnen en buiten. - Iedereen weet van de issues; toch valt het gemakkelijk van de agenda af. - Drukke en dikke veranderagenda's, gericht op bijzaken. - Beelden en sentimenten zijn bepalend en rond deze vraagstukken vaak negatief. - Non-interventiegedrag. - Vraagstukken niet goed 'maakbaar' of 'vast te pakken'. - Inzuigefect: je doet er voor je het weet aan mee als veranderaar. 	
Contrasterend	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie(deel) heeft huis op orde, maar is wel 'out of passion'. - Responsiviteit is er, maar ongevraagd ondernemerschap voorbij de eigen taak niet. - Management kan directief sturen, maar niet participatief op zelfsturing. - Er zijn genoeg regels en die worden nageleefd. Ze gaan echter knellen rond innovatie. - Organisatorische normen worden gerespecteerd, maar vakmatige normen vervlakken. - Wel investering in mens & organisatie, maar intern gericht. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie is out of control, ondanks management-ingrepen. - Non-responsiviteit (lage energie & concentratie / dan heftige emoties). - Onberekenbaar leidinggevend gedrag: laissez faire en toegankelijkheid, en dan weer autoritair met straf- en regeldrift. - Geen rol- en regelvastheid. Het blijft onscherp en naleving lijkt 'vrij'. - Normvervaging leidend tot gedragsuitwassen, calculerend gedrag, werk/privé vermenging. - Gebrek aan onderhoud, investering in eigen organisatie en mensen.

Schema 1. Diverse overeenkomsten en verschillen tussen 'taaiheid' wat betreft vernieuwing of verwaarlozing (bron: Vermaak & Kampen, artikel in voorbereiding)

mensen uit wil strooien (en van hen wil horen) waar ze zelf verder mee kunnen. Als ik echter vooral moet focussen op de kleine interacties in het hier en nu, dan moet ik mij voortdurend inhouden. Terwijl ik ook wel weet dat de stijl die mij het meest ligt niet effectief zal zijn als ik samen met Joost in een verwaarloosde omgeving werk. Dan gaan mensen achteroverhangen en je in een expertrol zetten, jou allemaal slimme dingen laten uitleggen, waarna er vervolgens helemaal niks gebeurt.

Joost: Ik vind het belangrijk om er kritisch op te blijven wat je eigen inzet toevoegt. En niet onbelangrijk: je moet er tegen kunnen om niet gelijk hulde te krijgen. Ik heb wel de ervaring dat mensen mij eerst echt helemaal niks vonden, omdat ik hun werkelijkheid onthul; daar moet je wel tegen kunnen.

Even terug naar het begin: na 10 jaar blijkt alles weer te zijn zoals het was... Waar ligt voor jullie de essentie bij het realiseren van blijvende impact?

Hans: Dat wat je in beweging wilt brengen, moet wel iets zijn waar mensen echt voor gaan. Het moet belangrijk genoeg zijn om er een lange adem voor te hebben en vooral: om er onderhoud aan te willen *blijven* plegen. Wat je in gang zet zal eeuwig onderhoud vragen. Het is niet zo – zoals vaak gedacht en gehoopt wordt – dat je het 'weg kunt regelen'. Dat je het kunt protocolleren en afspreken en dat je dan van 'het gedoe' af bent. Nee, het gaat er juist om dat je er met elkaar aan blijft werken en ervan blijft leren, van dat 'morsige' en dat 'gedoe' in de praktijk. Impact heeft daarom te maken met de wilsvraag: hoe belangrijk is het voor je om dat echt te willen doen? Vooral als de opgaaf direct met de buitenwereld, met de professie van betrokkenen en met de

identiteit van de organisatie te maken heeft, is dat het geval. Anders niet.

Joost: In organisaties is het niet anders dan daarbuiten: je moet blijven investeren in de relatie, dat blijft niet vanzelf goed gaan. Als je de relatie tussen leiding en medewerkers verwaarloost, gaan mensen uiteindelijk toch weer hun eigen dingetje doen. Gezonde ontwikkeling vraagt inderdaad 'eeuwig onderhoud'. Interessant daarbij is de vraag: hoe lang kun je daar zo intens en fris met elkaar mee bezig zijn? Een buitenstaander kan daarin een rol spelen, of iemand in een speciale positie.

Hans: In dat verband vind ik dat je ook kritisch moet blijven op jezelf. In de zin van: hoe lang ben je zelf echt vernieuwend en verfrissend voor deze mensen in deze organisatie? Hoe houdbaar is dat in een bepaalde setting en op langere termijn? ●

Literatuur

- Kampen, J. (2013, 2^e druk). *Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Kluwer.
- Meyerson, D.E. (2003). *Tempered radicals. How everyday leaders inspire change at work*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taai vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- Vygotsky, L.S. (1930, 1978). *Mind in Society*. Cambridge MA: Harvard University Press.



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties en docent aan de Universiteit Utrecht.
E-mail: i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl