

Organisatieadviseurs zijn ook maar mensen

Zeggen wat je doet en doen wat je zegt - juist ook als adviseur

Jan de Jonge en Harro Labrujere

*Organisatieadviseurs hebben verstand van organisaties en processen die zich daarin afspelen. Ze hebben een onafhankelijke, professionele blik en zijn van daaruit in staat om organisaties van nieuwe gezichtspunten te voorzien en effectieve interventies te plegen. Maar zo simpel is het natuurlijk niet. Organisatieadviseurs zijn ook maar mensen. Ze hebben de wijsheid niet in pacht, kunnen aan zichzelf twijfelen en zich aan de opdrachtgever ergeren, soms de goede dingen doen maar soms ook niet. Joop Swieringa heeft daarover een uiterst boeiend en leerzaam boekje geschreven: *Bekentenissen van een organisatieadviseur*. In navolging van hem schreven wij dit artikel over een advies- en begeleidingstraject, dat wij met vallen en opstaan tot een goed einde brachten.*

De context: een stagnerend proces

Een klein onderzoeksinstituut⁽¹⁾ met een ambitieus managementteam: de organisatie zou op zijn gebied tot de beste van Europa moeten gaan behoren. Na de verzelfstandiging eind jaren '90 was het in een behoorlijk diep dal beland. Een paar jaar geleden was een aantal harde maatregelen genomen en daarna werd een gezamenlijk ontwikkelingsproces gestart. Met succes: de nieuwe doelstellingen werden gehaald en zowel onderzoekers, subsidieverstrekkingen als afnemers gaven aan tevreden te zijn. Het

proces leek op een gegeven moment echter te stagneren. Ons werd gevraagd om te helpen de volgende stap te zetten.

We belegden een sessie met het managementteam om de situatie te bespreken. Hierin kwam naar voren dat het MT zelf best wist welke kant het uit zou moeten gaan en welke stappen gezet zouden moeten worden, maar dat onderzoekers regelmatig 'oud gedrag' vertoonden en dat een deel van hen domweg onvoldoende kwaliteit leverde. Sommige onderzoekers gingen hun eigen weg en werkten onvoldoende samen, men hield zich niet altijd aan afspraken, deadlines werden regelmatig overschreden. Men sprak collega's te weinig aan op ongewenst gedrag. Van de onderzoekers werd initiatief verwacht, maar als het managementteam niet bleef trekken en sleuren kwam er maar weinig van de goede voornemens terecht.

Het managementteam gaf aan het lastig te vinden om te bepalen hoe hier mee om te gaan. Vertrouwen op het zelfsturend vermogen van het team, ruimte geven, 'op je handen zitten'? Of toch van bovenaf sturen, doelen neerzetten, monitoren en ter verantwoording roepen? Het doen met de huidige mensen of zorgen voor vers bloed? Het MT had een voorkeur voor de eerste benadering, onderschreef de principes van nieuw organiseren en dat was juist de reden

om met ons in zee te gaan. Maar tegelijkertijd begon het ook ongeduldig te worden. 'Als de onderzoekers zeggen dat ze een topinstituut willen, moeten ze daar ook naar handelen.' 'Het houdt een keer op.'

We zagen al snel wat er 'werkelijk aan de hand was': het MT zocht de oorzaak van de problemen eenzijdig bij de onderzoekers maar zag onvoldoende welke rol ze daarin zelf speelde. In veranderingsprocessen doen we volgens Arend Ardon (2011) vaak onbewust allerlei dingen die de gewenste veranderingen verstoren, zeker als het spannend begint te worden. Zo blijken we in de praktijk onbedoeld de betrokkenheid van anderen te ondermijnen. Bijvoorbeeld: als je vindt dat medewerkers te weinig proactief zijn, heb je de neiging om als management steeds het initiatief te nemen, en daar worden medewerkers op hun beurt weer reactief van. Als je als management zelf precies weet wat er moet gebeuren en probeert medewerkers daarvan te overtuigen, zullen ze de neiging hebben hun schouders op te halen en hun eigen gang te gaan. Zo ontstaan vicieuze cirkels. Je kunt ze alleen maar doorbreken door het onbespreekbare bespreekbaar te maken: 'Ik zie dat-en-dat gebeuren, wat is mijn aandeel daarin?'

De aansluiting kwijt: naar een impasse

We confronteerden het MT met onze bevindingen, maar we kregen weinig weerklank. Het MT reageerde eerder geïrriteerd. 'Natuurlijk zijn we bereid om naar onszelf te kijken, maar er staan eerst andere zaken te gebeuren.' Er moesten snel resultaten worden geboekt, want de organisatie stond onder druk. Een groot

project bevond zich in de afrondende fase en alle hens moest aan dek om dit naar tevredenheid af te ronden. Een juist afgerond onderzoek vormde de basis voor allerlei nieuwe onderzoeksideeën. Er stond een grote subsidieaanvraag voor de deur. Men was bezig een nieuw ICT-systeem te implementeren. Er werd nagedacht over een andere indeling van de onderzoeksgroepen. Men voerde verkennende gesprekken met een buitenlands onderzoeksinstituut om tot een vergaande vorm van samenwerking te komen. De situatie was complex en urgent, zo werd ons duidelijk gemaakt. Gesuggereerd werd dat wij een te simpel beeld van de werkelijkheid hadden. Misschien wel te soft. Men ging met ons in discussie in plaats van met elkaar.

Het gevolg: we begonnen wat aan onszelf te twijfelen. Zagen we het wel goed? Als we zo doorgingen zouden ze ons niet meer serieus nemen. Misschien zouden ze ons er zelfs wel uitgooien... We moesten proberen aansluiting te vinden. We besloten om in vervolgsessies het MT te gaan helpen om zelf de problemen te analyseren en oplossingen te verzinnen. Maar helaas lukte dat niet zo goed. We vonden dat ze het vaak nodeloos ingewikkeld maakten. Veel te veel tegelijkertijd wilden. Niet de rust namen om zaken uit te spitten en af te ronden. Ze stelden ambitieuze doelen, maar werden snel weer afgeleid door de waan van de dag. En als de doelen niet werden gehaald, hadden ze de neiging teleurgesteld te raken en de 'schuld' bij de onderzoekers neer te leggen, waardoor de sfeer verslechterde. We vonden dat ze slecht met elkaar communiceerden, onvoldoende duidelijke afspraken maakten over wie nu waarmee aan de slag gaat, wat hij/zij gaat doen, wat

het beoogde (tussen)resultaat is en wanneer dat bereikt zou moeten zijn. Dat ze elkaar te weinig aanspraken en niet wilden zien welke rol ze zelf speelden in het in stand houden van de situatie.

En iedere keer dat we dit soort zaken te berde brachten sloten de rijen zich. Keerde het MT zich tegen ons, soms op een nogal agressieve manier. Als we meebewogen was het MT enthousiast: dan maakten ze plannen en afspraken – die vervolgens bleven steken omdat ‘onderzoekers niet deden wat er van ze werd verwacht’.

We zaten in een impasse.

Van ergernis naar inzicht: congruent adviseren

En wij kregen er steeds minder lol in. Begonnen tegen elkaar te klagen. Hoe kan het toch dat ze het niet begrijpen? Dat ze óns niet begrijpen? Waarom doen ze niet gewoon zus-en-zo? We begonnen ons te ergeren. Aan hen. Aan elkaar. De lol was er af. We overwogen om het bijltje er bij neer te gooien.

En opeens zagen we iets anders. Als de oorzaak van het probleem van het MT niet bij de onderzoekers lag, lag de oorzaak van óns probleem misschien niet bij het MT. Wat wij het MT verweten deden we zelf ook: de oorzaak bij de ander zoeken, oordelen, klagen, negatieve zaken benadrukken in plaats van kijken wat er wél goed gaat.

Als wij vonden dat het MT de hand in eigen boezem moest steken, moesten we dat zelf dan ook niet doen? Hebben wij het niet altijd over congruentie? En hoe congruent

waren we nog bezig als we over het MT gingen praten als ‘zij’ tegenover ‘wij’? Hoe congruent was het om ons van de hoofdoelen te laten afleiden door alle interne targets en organisatiedruk? En als wij het belangrijk vinden dat mensen aandacht hebben voor elkaar, hoe konden wij dan verder met het MT aan de slag als we daar geen tijd aan besteden? Hoe konden we vooruitgang boeken als we alleen maar aandacht hebben voor alles wat anderen laten liggen? Kortom hoe konden we een verandering verwachten als we zelf hetzelfde blijven doen?

Het was volstrekt duidelijk dat wij iets anders moesten gaan doen. Zelf ten opzichte van het MT gaan handelen zoals wij vonden dat het MT ten opzichte van de onderzoekers zou moeten doen: terug naar de gedeelde ambitie, focus houden op het doel, de tijd nemen voor wat belangrijk is, aandacht voor de relatie, een positieve invalshoek en benadrukken wat goed gaat, niet te veel tegelijkertijd, niet oordelen maar onbevangen en nieuwsgierig vragen stellen.

Hoewel we de meerwaarde van rust en aandacht propageren, waren we veel te veel meegegaan in de enorme hectiek die elk moment in de organisatie merkbaar was. Elk contact met het MT was er een met een overvolle agenda, waarin wij ons schikten. We spraken met elkaar af weer de tijd te nemen voor wat we belangrijk vonden. Elke volgende bijeenkomst met het MT zouden we daarom beginnen met ‘de praatstok’: ieder neemt de tijd om te vertellen wat er bij hem/haar op dit moment speelt zodat je elkaar hoort en weet hoe de anderen er bij zitten. Ook spraken we af dat we in de eerstvolgende bijeenkomst via een paar

stappen zouden toewerken naar de drie ambities die in het MT het breedst gedeeld werden. Deze ambities zouden we als uitgangspunt nemen voor de daarna te zetten stappen: waar wil je naar toe in plaats van waar wil je vanaf? In de sessies daarna zouden we vooral terugkijken op wat er is gelukt. Stilstaan bij de afspraken die wél zijn nagekomen. En waar dat niet het geval is, wat waren daarvan de oorzaken en hoe kunnen teamleden elkaar helpen zodat het wel lukt? Doel van deze interventies was om rust en aandacht te creëren; te focussen op dat wat belangrijk is; te kiezen voor een positieve insteek; het werken als team te bevorderen; en concrete stappen te zetten.

Resultaat en reflectie

In de volgende sessie vertelden we in grote lijnen wat we wilden gaan doen. We zetten het MT voor het blok: of we werken vanuit de voor ons belangrijke waarden en principes, of we stoppen ermee. We gaven daarbij eerlijk aan niet zeker te weten of deze aanpak succesvol zou zijn maar, zo gaven we aan, het is voor ons de enige manier om met elkaar verder te gaan. Dat bracht een schokeffect met zich mee. Schoorvoetend ging het MT akkoord en met elkaar doorliepen we de voorbereide stappen. In de twee sessies die volgden werden er 'opeens' duidelijke resultaten geboekt en ontstond er een positieve flow. We haalden opgelucht adem.

En nu de belangrijkste vraag: wat kunnen we er van leren?

In de eerste plaats dat het belangrijk is om naar jezelf te kijken. Als organisatieadviseur heb je de neiging om naar de opdrachtgever

te kijken en te proberen hem of haar tot 'het juiste gedrag' te bewegen. Op zich is dat helemaal niet verkeerd, zeker niet als het 'lukt'. Maar juist als het niet lukt, als het spannend wordt, doen – net als managers – ook organisatieadviseurs soms onbedoeld dingen die de gewenste verandering verstoren in plaats van bevorderen. Er boven gaan staan bijvoorbeeld in plaats van samen zoeken en ontdekken.

In de tweede plaats: juist dán – als het niet lukt – is het van belang om bij je eigen principes te blijven. Voor ons zijn dat zaken als: organiseren vanuit ambitie en waarden, de tijd nemen voor wat belangrijk is en de aandacht richten op wat wel goed gaat. Dat zou kunnen betekenen dat de opdrachtgever openlijk zijn twijfels uitspreekt over jouw principes en daarmee je aanpak, maar je rug recht houden is dan niet alleen noodzakelijk maar vrijwel altijd ook de beste interventiestrategie. In dit specifieke geval: we waren het traject gestart met het delen van diezelfde waarden en die werden door het MT onderschreven. Daarin nu niet meegaan zou voor het MT betekenen dat het toe zou geven niet te willen (of kunnen) handelen volgens de waarden die het zelf belangrijk vindt.

In de derde plaats: veranderen is doen. Je kan eindeloos analyseren of alternatieven afwegen, het zetten van stappen om je ambitie te realiseren geeft meer voldoening en is het werkelijke veranderen. Te veel doelen geven je het gevoel dat je altijd te weinig doet. We konden daaraan ontsnappen door de focus op de ambitie te leggen en vanuit die ambitie een volgende stap te bepalen die je voldoening zou geven. Hiermee creëerden we lucht, die het

mogelijk maakte dat de MT-leden meer aandacht voor elkaar kregen. Er werd veel meer gebruik gemaakt van de kracht van het team en het werd minder lastig om elkaar aan te spreken. Men ging ook op een andere manier naar de onderzoekers kijken. Had meer aandacht voor wat wél goed ging en welke afspraken wél waren nagekomen, in plaats van alleen te zien wat er niet was gebeurd.

Last but not least: gun het jezelf om fouten te maken en dus te leren. De misschien wel belangrijkste succesfactor van het traject is dat wij samen, MT en adviseurs, een leertraject hebben doorgemaakt. Een jaar later hebben we daar nog eens uitgebreid met het MT op teruggekeken. Juist onze duidelijkheid ('we doen het zo of we stoppen ermee') gecombineerd met onze twijfel ('maar we weten niet zeker of het gaat werken') was voor het MT de belangrijkste reden om – hoewel schoorvoetend – akkoord te gaan. 'Het zorgde voor de vereiste gelijkwaardigheid' zeiden ze. 'Jullie lieten blijken samen met ons te willen leren'. En in dit gesprek kwam ook naar voren dat de interventies zowel voor het MT als voor ons als adviseurs een blijvend effect hebben gehad: we zijn ons er veel meer van bewust dat we niet teveel tegelijkertijd moeten doen, een positieve insteek moeten hebben, niet moeten oordelen maar onbevanging vragen stellen en elkaar aanspreken. Dat we moeten handelen volgens onze eigen principes. Congruent zijn: zeggen wat je doet en doen wat je zegt.

Maar, eerlijk is eerlijk, het blijft lastig. Soms betrapten we ons er op dat we er weer zijn ingetuind. Dat we meegaan in de hektiek

van de organisatie. Dat we ongeduldig worden, twifelen aan onszelf, boos worden op de opdrachtgever of ons ergeren aan elkaar. Maar eigenlijk vinden we dat helemaal niet erg. Wij, organisatieadviseurs, zijn tenslotte ook maar mensen. En dat is juist onze kracht!

Literatuur

Arend Ardon: Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren, Business Contact, Amsterdam / Antwerpen, 2011.

Joop Swieringa: Bekentenissen van een organisatieadviseur, Mediawerf, Amsterdam, 2010.

[1] Op verzoek van de opdrachtgever is deze casus geanonimiseerd en om eventuele herkenning te voorkomen zijn een aantal beschrijvende kenmerken veranderd.

Dit artikel is 19 mei 2015 gepubliceerd op ManagementSite.nl

www.nieuworganiseren.nl