



Dr. Joost Kampen werkt als verandkundig adviseur/OD consultant, is netwerkpartner Ambachtsschool voor organiseren en veranderen, en verbonden aan de VU (info@joostkampen.nl)

De adviseur als veeleisend helper

Advieswerk in organisaties is mooi en vaak dankbaar werk; je wordt gevraagd een weerbarstig vraagstuk te helpen oplossen dat de organisatie zelfstandig niet aankan. De adviseur werkt vanuit een relatie. De eerste twee fasen zijn de contact- en de contractfase. Daarna volgen probleem-analyse, ontwikkelen van een aanpak, implementatie en evaluatie. Althans, zo gaat het idealiter.

Daarbij kun je drie stijlen onderscheiden: oplossingsgericht, participatief en ontwikkelingsgericht advieswerk. Waarom werken deze stijlen niet in 'verwaarloosde organisaties', oftewel: organisaties met een achterstand in ontwikkeling, die ook moeite hebben om hulp te accepteren?

In *oplossingsgericht advieswerk* staat het aanbieden van een oplossing voor specifieke organisatievraagstukken centraal. De oplossing is gebaseerd op kennis over hoe je een dergelijk vraagstuk het beste kunt oplossen; de adviseur is een expert in dit type vraagstukken, en heeft het al vaker toegepast. Het aanbod in deze adviesstijl bestaat uit diensten en producten. Het verandergeloof is 'maakbaarheid'. Echter, in verwaarloosde organisaties worden de oplossingen gewantwoord en afgewezen. Ze sluiten meestal niet aan bij de ontwikkelingsfase en worden vaak instrumenteel geïmplementeerd.

Bij *participatief advieswerk* wordt aan alle bij het vraagstuk betrokken organisatieposities en -rollen de gelegenheid geboden mee te denken over hoe het anders kan; zij moeten er immers straks mee werken. De expertise van de adviseur zit niet in het voorstellen van de oplossing, maar in het organiseren en begeleiden van het proces. Het verandergeloof is dat je draagvlak nodig hebt om succesvol te veranderen. Het is een democratisch proces. Echter, in verwaarloosde organisaties geloven medewerkers niet dat er wat met hun inbreng gedaan wordt. Zij ontregelen het proces om hun ruimte te behouden.

In *ontwikkelingsgericht advieswerk* staat 'al doende leren' centraal. Dat doe je door als adviseur in de praktijk te stappen en met de praktijkspelers (in hun rol) samen op te trekken in een gezamenlijk leerproces. Grondgedachte van ervaringsleren is dat een kwalitatief waardevolle ervaring aanzet tot meer; het is toekomstgericht. Het verandergeloof is dat mensen en ook organisaties zich ontwikkelen door te leren. Echter, in verwaarloosde organisaties nemen medewerkers geen verantwoordelijkheid voor hun handelen, ze weigeren te reflecteren en leggen alles buiten zichzelf: 'Als de leiding nou eerst zorgt dat...' Zij leren steeds slimmer te worden in ontwijken.

Er moet dus eerst iets anders gebeuren voordat deze stijlen ingezet kunnen worden, te weten 'rust, reinheid en regelmaat': het werk op orde, leren omgaan met elkaar, verantwoordelijkheid nemen voor werk en gedrag. Optreden tegen wangedrag, weer normaal doen. Oftewel: heropvoeden. Dat roept veel weerstand op. Organisatielieden willen de relatie met een adviseur niet aangaan, willen niet naar hun eigen gedrag kijken. De adviseur mag van de opdrachtgever van mensen eisen dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun gedrag, maar hij is ook beschikbaar en nabij om te helpen het anders te doen. Dit noem ik *opvoedkundig advieswerk*: langdurig nabij, veeleisende hulp bieden aan leiding en medewerkers van een verwaarloosd organisatiesysteem. Dit vraagt een ander verandergeloof: onder ogen durven zien dat mensen de relatie hebben verbroken, omdat er niet naar hen werd omgekeken. En erkennen dat zij niet uit zichzelf in beweging komen.

Deze adviesstijl vraagt om het stellen van de norm over wat 'normaal' is. Het gaat om zowel opvoeden als heropvoeden nadat het is misgegaan. Omdat deze benadering beschadigde relaties moet herstellen, is opvoedkundig advieswerk beschermend én begrenzend. Het probleemgedrag – je niet houden aan werktijden, ja zeggen/nee doen, pesten, uitsluiten – had een functie, namelijk overleven. Omdat er geen erkenning en waardering was, ging men zichzelf daarvoor compenseren of de organisatie zelfs straffen voor wat hun werd onthouden of aangedaan.

De opdracht aan adviseurs in verwaarloosde organisaties is: sluit aan op de zone van naastgelegen ontwikkeling en accepteer dat de schil van zelfhandhaving dient ter zelfbescherming en pas verdwijnt wanneer de verwaarloosde personen weten dat de leidinggevende oprechte aandacht heeft voor de mensen en hun werk; dat hij beschikbaar is wanneer dat nodig is. De adviseur krijgt permissie van de opdrachtgever om veeleisende hulp te bieden in dit weerbarstige herstelproces. Durf jij het aan? ●

Meer lezen/leren?

- Kampen, J. (verwacht voorjaar 2020). *Advieswerk in verwaarloosde organisaties: theorie en praktijk*. Boom/Vakmedianet.
- Leergang interveniëren in verwaarloosde organisaties: 5 middagen. www.joostkampen.nl