

Anders begeleiden in verwaarloosde organisaties

DE PRAKTIJK

Joost KAMPEN

INLEIDING In mijn vorige bijdrage aan dit tijdschrift, 'Anders begeleiden in verwaarloosde organisaties' (Kampen, 2018), stond de parallel met de orthopedagogiek centraal om antwoord te geven op de vraag: in welk opzicht en waarom is het begeleidingsproces anders dan in gezonde organisaties? Met het huidige artikel trek ik de lijn door naar de praktijk van het begeleiden van het herstel van een verwaarloosde organisatie. Die praktijk wordt gevormd door twintig jaar ervaring in gezond maken van verwaarloosde organisaties.

BEGELEIDER ALS OPVOEDER De begeleiding van een organisatie bij het herstel van het dagelijks organisatieleven kan getypeerd worden als opvoedkundig advieswerk. Dat kan als volgt gedefinieerd worden: 'Opvoedkundig advieswerk is nabije, veeleisende hulp van lange duur bieden aan de leiding en medewerkers van een verwaarloosd organisatiesysteem, opdat zij in staat zijn hun rol

Dr. J. Kampen is zelfstandig veranderkundige, onderzoeker, docent en auteur. Hij maakt deel uit van de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen en is verbonden aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, Twenty University en Business School Nederland. E-mail: info@joostkampen.nl.

in te nemen, naar de plek der moeite te gaan en te leren de interactie tussen leiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling te normaliseren en een gezonde ontwikkeling vorm te geven' (Kampen, 2020).

Met de theorie van de verwaarloosde organisatie wordt taal gegeven aan weerbarstige problemen die door een achterstand in ontwikkeling van organisatie en mensen zijn ontstaan. Het herstel is meer dan het vervangen van een onwenselijke door een wenselijke situatie; het gaat om het begrenzen van ongewenst gedrag en, parallel daaraan, het aanleren van gewenst gedrag. Dit vraagt om het stellen van de norm over wat 'normaal' is. Het gaat om meer dan opvoeden; het is heropvoeden nadat het is misgegaan.

Om de beschadiging te kunnen herstellen, is opvoedkundig advieswerk zowel beschermend als begrenzend. Het probleemgedrag had een functie, namelijk overleven. Omdat er niet naar de mensen werd omgekeken, leerden zij hun eigen boontjes te doppen. Omdat er geen erkenning en waardering was, gingen zij daar zelf voor compenseren of de organisatie zelfs straffen voor wat hun werd aangedaan of onthouden. Leidinggevenden en medewerkers zullen in het begin nog niet zelf gemotiveerd zijn om te leren. Eerst moeten ze inzien dat ook zij hun verantwoordelijkheid moeten nemen, dat dit moeilijk is, maar dat ze er niet alleen voor staan.

De begeleider verlangt dat leiding en medewerkers naar de plek der moeite gaan (Wierdsma, 1999). Naar analogie met de hechtingstheorie zal de begeleider bereikbaar en beschikbaar zijn wanneer het spannend wordt (Bowlby, 1991). De begeleider zal door die nabijheid – doordat hij durft te beschermen en te begrenzen – een hechtingsfiguur of rolmodel zijn. De begeleider leeft

voor als bekwamere ander, door te laten zien dat je gezamenlijk het ongemak kunt overwinnen (Vygotsky, 1962, 1978). Het herstel van een verwaarloosde organisatie vraagt van de begeleider tevens vasthoudendheid, uithoudingsvermogen, transparantie, duidelijkheid, consequentheid en consistentie.

Opvoedkundig advieswerk is systemisch, het transformeert de condities en de structuur in het dagelijkse organisatieleven, evenals de schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling tot constructieve interactie. Dit is een proces van leren door te doen, in het dagelijks werk. Dit leerproces loopt van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam (Kampen, 2020). Het is ook een spannend en taai leerproces (ik kom daar later op terug).

BEGELEIDINGSPROCES IN DE PRAKTIJK In de praktijk van het begeleidingsproces komen de volgende elementen steeds terug.

- *Voorwaarden voor herstel contracteren.*

In feite is dit de interventie om de verwaarlozing te doen stoppen en de aandacht te richten op het inlopen van de achterstanden. Tegelijkertijd contracteert de adviseur dat de hoogste leiding steun zal bieden aan de organisatieleden bij het normaliseren. Het derde element is het commitment om in te grijpen wanneer de verwaarlozing weer de kop opsteekt (dus wanneer oude patronen terugkeren en de aandacht uitgaat naar andere zaken dan herstel), vooral wanneer de aandacht voor mensen en menselijk gedrag zoekraakt.

- *Methode van organisatieontwikkeling introduceren en contracteren.* De methode zal in de hele organisatie worden gehanteerd. Dit doet de adviseur door middel van kennisinterventies, door te begeleiden in de praktijk en door voorbeeldgedrag te

laten zien. De adviseur is minimaal gedurende een hele leercyclus (gemiddeld een jaar) beschikbaar en nabij in de organisatie.

- *Taal en betekenis geven aan de vraagstukken met de theorie van de verwaarloosde organisatie.* Dit vindt gedurende het gehele proces van interveniëren plaats. Aan het begin is het vooral de adviseur die de taal aanreikt en duiding geeft aan de verschijnselen. Hij spreekt de taal en verwijst naar relevante literatuur. Geleidelijk nemen de mensen dit over en gaan met elkaar in gesprek over en reflecteren op hun handelen met behulp van veranderkundige begrippen en inzichten.
- *Schaalgrootte van interveniëren bepalen.* Dit speelt in grotere organisaties: gaan we de methode van interveniëren in de gehele organisatie tegelijkertijd toepassen? Wat vraagt dit aan begeleiding en kunnen we dit als organisatie aan? Een andere variabele zijn de ernst en duur van de verwaarlozing: waar beginnen we eerst?
- *Nabije begeleiding bieden van het hoger management, selectief de diepte ingaan met operationele leiding en medewerkers.* Dit doet de adviseur in persoon, al of niet met een team van bekwame collega's, gedurende de eerste leercyclus van organisatieontwikkeling in de hele organisatie of in de eerste gekozen onderdelen.
- *Metabegeleiding van het hogere management en coachen van interne begeleiders.* De adviseur gaat in de tweede en derde leercyclus van de organisatieontwikkeling naar de rol van mentor en coach (letterlijk: de bekwamere ander). De adviseur houdt wel contact met de werkelijkheid door zelf een kleiner of weerbarstiger onderdeel of team te begeleiden.

- *Overdracht van de methode van organisatieontwikkeling aan de lijn, vinger aan de pols houden.* De ervaring leert dat de adviseur na drie leercycli de begeleiding in zijn geheel kan overdragen aan de lijn en de interne begeleiders. Wel contracteert de adviseur zijn bereikbaarheid en beschikbaarheid. Deze rol is vergelijkbaar met een hulplijn of chatmogelijkheid. Hij weet immers veel van de organisatie, kent de historie en kan vanuit die context meedenken wanneer vraagstukken opdoemen met bijvoorbeeld nieuwe leden van directie of bestuur die zich afvragen wat er in deze organisatie heeft gespeeld. De adviseur kan hen geruststellen, door te wijzen op kenmerken die destijds kritieke indicatoren waren en het verschil te benoemen met hoe er nu met probleemgedrag wordt omgegaan.

REFLECTIE OP DE EIGEN PRAKTIJK Hoe ziet dat andere van advieswerk in verwaarloosde organisaties er in de praktijk uit? Ik vat dit in een viertal typerende kenmerken samen.

Werken in de geleefde werkelijkheid

Het is adviseren en begeleiden in de geleefde werkelijkheid, in het dagelijks leven van de organisatie. Om in metaforen te spreken: je moet in de keuken zijn, in de frontlinie staan, in de operatiekamer, achter de coulissen, in het verkeer en in de file. Opvoedkundig advieswerk is dus het tegengestelde van boardroomconsulting. Ik ben ook liever 'op de werkvloer' dan in vergaderkamers, hoewel het spel dat daar gespeeld wordt ook onderdeel van je observaties moet zijn. Het werken in de geleefde werkelijkheid betekent dichtbij komen, er 'in' gaan en daar blijven – ook als het spannend wordt ('Stay

in the kitchen'). Juist die momenten laten de moeite zien. Als je daar interesse voor hebt als adviseur, wordt dat zeer gewaardeerd en word je bij wijze van spreken ook als mens gezien. Dit hoort bij het hanteren van nabijheid en distantie: nabijheid betekent 'de ander bijstaan als het moeilijk is'. Distantie betekent dat je de rollen in acht blijft nemen; je gaat niet meedoen met roddelen, kritiek leveren op de organisatie (hoezeer je het ook eens bent met de sprekers), je laat je geen partij maken in een conflict of voor een karretje spannen. Je bent je ook bewust van de grens tussen werk en privé. Dit leef je voor door na een zware teamdag geen 'leuke dingen' te programmeren. Het is ook een vorm van zelfbescherming voor de opvoedkundig adviseur. Natuurlijk raakt negativiteit jou ook, maar die 'contain' je bijvoorbeeld in de eigen professionele omgeving (met een collega buiten de opdracht).

Het risico van de opvoedkundig adviesbenadering is dat de adviseur als hechtingsfiguur betrouwbaarder geacht wordt dan de eigen leidinggevende en ook als zodanig tegemoetgetreden wordt door medewerkers. Zij gaan problemen en vraagstukken voorleggen en om hulp vragen, maar dit is nu juist wat de leidinggevenden moeten leren. Dan komt de eigen leidinggevende niet in positie en kan deze doorgaan met het ontwijken van verantwoordelijkheid. Je zult als adviseur als bedreiging gezien worden door degenen die baat hebben bij instandhouding van de situatie (zoals de informele leiders). Op de opvoedkundig adviseur wordt alle ellende uit het verleden geprojecteerd. Een valkuil is dat de adviseur 'vriendjes' wordt met de informele leiders. Je moet als de adviseur functioneel in je rol blijven, veel negatieve emoties kunnen verdragen en de organisatieleden voorhouden dat het goed komt.

Je kunt interactie tussen mensen beschrijven: niet vooringenomen maar ook niet naïef. Je put als ervaren adviseur uit een repertoire van belevenissen in de geleefde werkelijkheid van vele cases en herkent interactiepatronen. Je kunt er ook woorden aan geven, bijvoorbeeld vanuit de leiderschapstheorie, of door het als ongewenst gedrag te benoemen. Je luistert naar je interne associatie, door hoofd en hart te verbinden: zien, doorgronden, aanvoelen ('tacit knowledge') en dan handelen of juist niet. Dat gaat vaak in een 'split second', waarbij je je later afvraagt: hoe kwam het dat ik dat deed? Door op zoek te gaan en er het gesprek over aan te gaan, begrijp je wat je al direct voelde. Dan 'valt het kwartje', om met een niet meer bestaande munteenheid te spreken. Dit impliceert dat het werken als adviseur in verwaarloosde organisaties wel doorleefde ervaring vergt.

Werken en leren vanuit doorleefde ervaringen

Doorleefde ervaringen zijn behulpzaam als bron en referentiekader in nieuwe opdrachten of situaties. Ervaring vanuit heel veel situaties helpt om sneller tot de kern te komen. Je doorziet dynamieken en begrijpt al snel hoe het ongeveer zit. Dat is een veronderstelling die je vervolgens toetst, en bevestigd ziet of verwerpt. Vaak verwerp je de eerste indruk: het is namelijk altijd erger dan je denkt. Dat vermogen om snel te doorzien klopt klopt bijna altijd, maar je kunt het toch beter niet te snel uitspreken. Toets eerst of je relatie met deze persoon in het cliëntsysteem deze confrontatie aankan, vooral wanneer het je opdrachtgever betreft. Ik merk dat ik in mijn leergang of bij lezingen graag werk met recente voorbeelden, die ik dan verbind met een begrip uit de theorie

dat aan de orde is. Zulke situaties zitten nog vooraan in mijn geheugen en ik kan ze tot in de kleinste details weergeven. Met het begrip 'organizational life' kan de alledaagse werkelijkheid in organisaties zichtbaar worden gemaakt en wat daarin allemaal onderhuids speelt: 'To scratch the surface of organizational life to discover a thick layer of emotions and feelings' (Czarniawska, 1997), ofwel het 'drama to organizational life'. Het begrip organizational life of geleefde werkelijkheid gebruik ik in de betekenis van het alledaagse leven in de organisatie. Ik gebruik uitsluitend voorbeelden uit het alledaagse leven in organisaties die ik persoonlijk in opdrachten heb meegemaakt, ze zijn dus niet 'van horen zeggen'. Dit doe ik om geloofwaardig te zijn; je kunt mij er alles over vragen.

Werken als verhalenverteller

Ik gebruik altijd eerst praktijkvoorbeelden waarvan ik weet of vermoed dat ze veel overeenkomst vertonen met de geleefde werkelijkheid van de betreffende organisatie of van de deelnemers aan leeractiviteiten. Die vertel ik met veel aansprekende en herkenbare details, met aandacht voor menselijke zwakheden, lelijke dingen, rotstreken en negatief gedrag. Maar ook ontroerende gebeurtenissen. Mensen herkennen zich daarin, merken dat hun problemen gezien worden, dat zij niet de enigen zijn en raken dan nieuwsgierig naar wat daarover zoal bekend is – hier maak ik de koppeling met relevante theorie – en naar wat je dan zou kunnen doen, het handelingsrepertoire. Ik gebruik ook verhalen over hoe het in andere organisaties gegaan is, om opdrachtgevers te schetsen wat er waarschijnlijk zal gebeuren als je als bestuurder bepaalde interventies doet of nalaat. Dan hebben de verhalen een voorspellende waarde.


Daarmee werk ik in de traditie van het narratief onderzoek. Ik maak gebruik van 'organizational stories' ofwel 'tales of the field' (Bojé, 2014). Dit is een vorm van organisatieonderzoek waarin het leven in de organisatie aan de hand van verhalen wordt beschreven, om het te kunnen doorgronden. Met die aandacht voor het alledaagse leven in de organisatie verraad ik mijn achtergrond als socioloog met veel aandacht voor het feitelijk functioneren van organisaties. Vanuit dat perspectief is de informele organisatie de eigenlijke organisatie, het samenlevingsverband, dat geanalyseerd moet worden. Het draait erom de informele organisatie in al haar verschijningsvormen aan het licht te brengen. Dit vergt 'demaskeerlust' van de adviseur die aan het werk gaat in verwaarloosde organisaties door het 'met nauw verholen graagte ontluisteren van stereotypen, mythen, ideologieën of formele schema's' (Lammers, Mijs & Van Noort, 1997). De adviseur dient hiertoe wel toestemming te hebben van de opdrachtgever, want niet iedereen vindt dit leuk.

Werken als een therapeut

De adviseur die werkt in een verwaarloosde organisatie kan goed luisteren, en helpt emoties en negativiteit te verdragen. Die rol vervult de adviseur voor het systeem dat de ontwikkelingsachterstand overwint. Je hebt dus niet zozeer te maken met individuele cliënten die persoonlijke vraagstukken aan je voorleggen, maar met leden van een organisatiesysteem dat verwaarloosd is geraakt. Je bent een therapeut 'in rol' voor degenen die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van mens en organisatie. Dat zullen in de praktijk leidinggevendenden zijn, HR-businesspartners, coaches en collega-extern adviseurs. Iemands verhaal aanhoren, daar de tijd voor nemen, rustig verkennen wat hem nu echt

raakt: het is zeer waardevol. Je hoeft als adviseur niet met oplossingen te komen, hoewel ik die neiging wel vaak heb. Dan ga vertellen over hoe ik gereageerd zou hebben. Dit wordt 'overdracht' en 'tegenoverdracht' genoemd in klinisch jargon (Yalom, 2001). Het helpen verdragen kan een-op-een in 'billa's' met de opdrachtgever, maar ook in groepssettings. Met de opdrachtgever zijn dit periodieke gesprekken die niet over de inhoud en de aanpak van de opdracht gaan, maar over wat hij meemaakt als eindverantwoordelijke voor de gezondmaking. Dat kan verbazing, verwondering, schuldgevoel ('Waarom heb ik dit niet gezien?') of boosheid zijn ('Zijn ze nu helemaal gek?'), maar ook onzekerheid ('Doe ik het wel goed?', 'Kan ik dit wel aan?'). In de rol van therapeut doet de adviseur in een verwaarloosde organisatie regelmatig aan zelfonderzoek ('Waarom reageerde ik daar niet op?', 'Waarom kwam dat zo hard bij mij binnen?', 'Waarom vind ik dit gedrag

niet oké?'). Dat doe je zowel 'in het moment' als achteraf. Een reflectiedagboek heeft hier een belangrijke functie. Door je zelfonderzoek op te schrijven heb je er een spiegel bij om de gezondmaking te zien in de tijd. Dat spiegelen kan ook met een collega die in hetzelfde opdrachtsysteem werkt. Ik heb de gewoonte ontwikkeld om dit op de dag zelf te doen, wanneer ik in auto zit, zo ben ik 'schoon' wanneer ik thuiskom. Naast zelfonderzoek is het verstandig om zelf ook deel te nemen aan intervisie buiten het opdrachtsysteem, met collega's die in andere, vergelijkbare, opdrachten werken.

TOT BESLUIT Werken in verwaarloosde organisaties is zwaar en intensief, en je krijgt heel wat te verduren. Maar als je mensen hun rol ziet pakken, als zij op elkaar in durven te gaan en merken dat dit kan, dat zij zichzelf kunnen zijn, dan weet ik het weer: dit is alle moeite elke keer waard. 

LITERATUUR

- Bojé, D.M. (2014). *Storytelling organizational practices*. Londen/New York: Routledge.
- Bowlby, J. (1969/1991). *Attachment and loss, Vol. 1. Attachment*. Toronto: Penguin.
- Bowlby, J. (1973/1991). *Attachment and loss, Vol. 2. Separation*. Toronto: Penguin.
- Bowlby, J. (1980/1991). *Attachment and loss, Vol. 3. Loss*. Toronto: Penguin.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kampen, J. (2009). Als adviseur aan het werk in een verwaarloosde organisatie. *Management en Consulting*, 4 (3), 48-51.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Kampen, J. (2017). *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Kampen, J. (2018). Anders begeleiden in verwaarloosde organisaties. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 7 (3), 2-13
- Kampen, J. (2020). *Advieswerk in verwaarloosde organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Lammers, C.J., Mijs, A.A. & Noort, W.J. van (1997). *Organisaties vergelijkendewijs*. Utrecht: Het Spectrum.
- Vygotsky, L.S. (1962). *Thought and language*. Cambridge Massachusetts: MIT Press.
- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind and society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Yalom, I.D. (2001). *Therapie als geschenk*. Amsterdam: Balans.