



*Im*perfecte adviseur

Persoonlijke verhalen over het werk

Martijn van Ooijen
Thijs Homan
Aart Goedhart
Antonie van Nistelrooij
Barbara van der Steen
Marcel Kuhlmann
Mieke Moor



1e druk juni 2017

© Kessels & Smit | The Learning Company
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave
mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een
geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar
gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij
elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen,
of enige andere manier, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN / EAN: 978-90-823261-6-1
NUR: 801

Titel: Imperfecte Adviseur
Ondertitel: Persoonlijke verhalen over het werk
Redactie: Ans Grotendorst
Eindredactie: Wouter van Wingerden / doet iets met taal
Vormgeving: Karin Kerremans / DATBureau

Uitgever: Kessels & Smit Publishers bv
Maliebaan 45
3581 CD Utrecht
+31 30 2394040
www.kessels-smit.com/books

Imperfecte adviseur

Persoonlijke verhalen over het werk

Thijs Homan	
Inleiding	
Wil de perfecte adviseur dan nu opstaan?	6
Aart Goedhart	
Samenwerken: een hele zorg	17
Wat maakt het imperfect?	26
Rationaliteitsschaamte	30
Antonie van Nistelrooij	
Het structuurtaboe	37
Achtergrond, dilemma's, theoretische verdieping	43
Context, achterliggende aannames, uitdagingen	51
Barbara van der Steen	
Hard gelag	61
Van welke planeet ben jij?	69
Het goede goed genoeg doen	72

Marcel Kuhlmann	
Don't rock the boat	81
Reflecties, dilemma's en twijfel	88
Spel, script, intimiteit en wankelmoed	98
Mieke Moor	
Onvoltooid verleden tijd	109
Onaffe reflecties	116
Martijn van Ooijen	
De kwaliteitstrein	125
Het imperfecte script	131
Het deconstrueren van de kwaliteitstrein	136
Thijs Homan	
Een foucaultiaanse reflectie op perfectie en imperfectie van organisatieadviseurs	145
Over de auteurs	172

.....

Thijs Homan

Wil de perfecte adviseur dan nu opstaan?

Wanneer je leest over organisatieadviseurs en het werk dat ze doen, dan zijn er volgens mij in grote lijnen vier verschillende ‘stromingen’ te onderkennen. Ten eerste: verhalen van consultants zelf over hoe je zou moeten werken. Ten tweede verhalen *aan* consultants, waarbij beschreven wordt hoe zij hun vak het best kunnen uitoefenen. De derde stroom richt zich op de diepere achtergronden van het vak: wat zijn organisaties eigenlijk, wat is verandering en wat is *dus* verandermanagement en welke rol hebben adviseurs daar dan bij? De vierde stroming, ten slotte, gaat over de *dark side* van het organisatieadviesvak.

De eerste stroming verenigt dus allerlei publicaties van adviseurs zelf. Daarin vertellen zij hoe je veranderingen moet begeleiden, wat daarvoor de geschiktste methoden zijn en hoe je alles wat je onderweg tegenkomt het best kan aanpakken. In veel gevallen worden dergelijke verhalen voorzien van voorbeelden, waarbij de adviseur vertelt hoe een bepaald veranderproces is aangepakt en wat er gebeurde. Veel van deze publicaties kennen een zeker heroïsch karakter. Zo van: ‘Moet je eens kijken hoe mooi en goed we dit toch maar hebben gedaan!’ Hier en daar komen wel *bloopers* voorbij, maar al snel volgt dan weer een verhaal over de succesvolle manier waarop er op die bloopers is ingespeeld. Zomaar wat voorbeelden van publicaties van deze stroming zijn: *Veranderen 3.0, Zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit* van Wendy Nieuwland en Maaïke Nooitgedagt¹; *Zacht veranderen* van Rogier Guns² en *De Kunst van veranderen, bewegen naar de kern* van Marco de Witte en Jan Jonker³.

.....

Een tweede stroming in de publicaties over organisatieadviseurs betreft de boeken en artikelen die gericht zijn *aan* adviseurs en die gaan over ‘hoe je het zou moeten doen’. Een klassieker in dit verband is natuurlijk *Leren adviseren. Het belang van echt vakmanschap* van Léon de Caluwé en Elsbeth Reitsma⁴. Maar ook het basisboek van Peter Block: *Feilloos adviseren*⁵ en het *Handboek Verandermanagement* van Anton Cozijnsen en Willem Vrakking⁶. In dergelijke boeken gaat het over de vraag hoe je (in dit geval dus de organisatieadviseur) het best een organisatiediagnose kan stellen, een veranderproces kan faseren, wat voor veranderstijlen en -aanpakken er zijn en wanneer welke stijl of aanpak van toepassing is, hoe je om kan gaan met weerstand, hoe je de relatie met de opdrachtgever kan optimaliseren etc. etc. Tot deze stroming reken ik ook de talloos vele publicaties over meer specifieke verandermethoden en -technieken, zoals Large Scale Interventions, Six Sigma, Lean, Scrum, cultuurverandering, ontwerpen en implementeren van nieuwe ICT-systemen, ‘theory U’ voor strategievraagstukken. Hier gaat het dus niet over het vak van de organisatieadviseur in het algemeen, maar over een specifiek aspect van de organisatie (werkprocessen, cultuur, strategie) en hoe je daar als adviseur het best mee aan de slag kan.

In de derde stroming treffen we publicaties aan die ‘een slag dieper’ gaan. Het zijn betogen van wetenschappers en/of adviseurs die gaan over wat nou eigenlijk de essentie van organiseren, veranderen en adviseren is. Illustratieve voorbeelden hiervan zijn: *De taal van verandering* van Rombout van den Nieuwenhof⁷, *Onveranderbaarheid van organisaties*⁸ en *Ondertussen*⁹ van Leïke van Os en Jaap van ’t Hek. Ook mijn eigen *Organisatiedynamica*¹⁰ en *Het Et-ceteraprincipe*¹¹ behoren naar mijn idee tot deze derde stroming. Gemakshalve schaar ik ook de vele wetenschappelijke onderzoekspublicaties over verandering en alle variabelen die daarin een rol spelen (zoals commitment, resistance to change, ownership, machtsdynamieken) maar even onder deze derde stroming.



Samenwerken:
een hele zorg

Aart Goedhart

Fusie: aan alles leek gedacht

De directies van drie instellingen voor gehandicaptenzorg besloten een paar jaar geleden te fuseren. Om een steviger machtspositie tegenover politiek en zorgverzekeraars te krijgen, om de ondersteunende diensten efficiënter en effectiever te kunnen organiseren, om de zorgverleners eenduidig te kunnen professionaliseren, om goedkoper te kunnen inkopen, om cliënten een breder dienstenpalet aan te kunnen bieden, enzovoort. Enfin, de eerste twaalf woorden gaven waarschijnlijk al een beeld bij de argumenten. Ze zijn niet bijzonder verrassend, want ook buiten de zorg liggen ze ten grondslag aan veel concentratiebewegingen.

Een deel van de fusie bestond uit het vormgeven van het juridische arrangement en het inrichten van het nieuwe functiehuis, waarbij zowel nieuwe functies werden gecreëerd als bestaande werden gesaneerd. Na het ontwerp, met ‘van-naar’-tabellen en het in harmonie brengen van allerhande arbeidsvoorwaardelijke zaken, volgde de vraag aan medewerkers om te solliciteren op hun eigen baan. Dit proces werd gelardeerd met ‘visie-en-missie-sessies’, resulterend in een nieuw organisatiemanifest, om de ‘neuzen dezelfde kant op te richten’. En met verschillende bijeenkomsten in gemengde samenstelling, om aan sfeer en spirit te werken. Aan alles leek te zijn gedacht.

En nu écht fuseren!

Hoewel het bovenstaande relevant is voor dit narratief, ging de adviesvraag die ons bereikte hier niet over. Mijn contact met deze organisatie dateert van ná de fusie. Want een jaar of twee na de hierboven geschetste manoeuvres stelde iemand vast dat er, ondanks alle harmonisaties, strategische heisessies en teamuitjes, in de alledaagse samenwerking niet zoveel wezenlijks was veranderd. Veel verliep nog binnen de grenzen van de oude organisaties.

Dat vonden vooral de bestuursleden, destijds de initiatiefnemers van de fusie, problematisch. Immers, ook eenduidigheid van werkmethoden en een hogere kwaliteit lagen aan de fusie ten grondslag. Dat had juist door een betere, bredere en intensievere samenwerking moeten ontstaan. De raad van bestuur en het management hadden daar na een paar jaar wel wat meer van verwacht.

De fusie-instellingen hadden heel verschillende achtergronden: protestant en katholiek, arbeiders en lokale chic, grootschalig en kleinschalig, van het platteland en stedelijk en nog zo meer. Die zouden toch veel van elkaar kunnen leren, meer met elkaar kunnen oppakken en meer aan hun gemeenschappelijke professionaliteit kunnen werken? Ook de flexibiliteit van het medewerkersbestand zou toch beter moeten kunnen, door onderling werk te laten rouleren? Want, vroegen de managers zich af, wat hebben we anders eigenlijk met elkaar? Omdat bleek dat dit in de hoogste leidinggevende echelons breder als een probleem werd ervaren, werd er contact gelegd met een adviseur organisatieontwikkeling.

Die adviseur was ik.

Er kwam een eerste afspraak tot stand tussen de voorzitter van de raad van bestuur, de zorgmanager, de manager HRM en mijzelf. We maakten over en weer kennis en de aanleiding van hun behoefte werd toegelicht (“We zullen de situatie even schetsen”). Ergens in die verkenning van hun vraag zei ik opeens: “Dus als ik het goed begrijp, willen jullie nu eigenlijk écht fuseren?” Hierna kwam het gesprek opeens in een stroomversnelling. Deze opmerking dééd het hem, blijkbaar. Direct gaven ze aan dat dát hun het idee gaf dat ik ze begreep.

Ik vond dat verrassend. De zin flapte ik er niet helemaal terloops uit, maar hij was ook weer niet gericht genoeg om te zeggen dat ik deze reactie verwachtte. Maar goed, er ontstond wel direct een andere en

Samenwerken: Wat maakt een hele zorg het imperfect?

Aart Goedhart

Het was letterlijk op dit moment, op de laatste dag van het traject, dat ik overvallen werd door een sterke beleving van imperfectie. Ergens meldde zich een gevoel: zo had het niet mogen gaan! Dat maakt nieuwsgierig: hoe ontstaat zo'n sterke melding van binnenuit?

De aantrekkingskracht van dergelijke vraagstukken

Als eerste is de vraag relevant waarom ik het aantrekkelijk vind om met klantvragen als deze bezig te zijn. Wat maakt dit interessant? Voor mij?

Terugkijkend kom ik dan uit op twee kernen.

De eerste: ik vind juist het wat schimmige, weinig tastbare of zelfs ronduit vage van dit soort vraagstukken boeiend. Een uitspraak als 'We hadden na de fusie meer samenwerking verwacht' is in mijn ogen weinig puntig. Er zit van alles onder, omheen, achter en boven. Eén zo'n zinnetje bevat een reeks geheimen die er bijna om schreeuwen om ernaar op zoek te gaan.

'Maar goed,' zou je kunnen zeggen, 'dat is dan vooral jouw eigen nieuwsgierigheid. Daar hoeft je anderen nog niet mee lastig te vallen.'

Dat brengt me op het tweede aantrekkelijke aspect van dergelijke vragen. Als die nieuwsgierigheid niet meer alleen de mijne is, maar ook van hen kan worden, wordt het een

gezamenlijk zoekproces in plaats van een maakproces. Ik twijfel namelijk of 'samenwerking' te 'maken' is. Net zoals verliefdheid bijvoorbeeld niet te organiseren is. Je kunt de condities waaronder het *kan* ontstaan wel beïnvloeden, maar de verliefdheid zelf niet. Dat vraagt dat beide partijen daarnaar zoeken. In de eerste contacten was ik aan het speuren naar de wensen en behoeften die onder de al behoorlijk specifiek uitgewerkte aanpak lagen. De drie mensen met wie ik sprak bleken bereid daarin mee te gaan en leken dat na een tijdje zelfs plezierig te vinden. Het kwam dichterbij wat ze zelf belangrijk vonden en waarom ze er inspanning voor overhadden. Dat resulteerde in een samenwerking die meer het karakter had van een gezamenlijk zoekproces, dan het eerder voorgestelde maakproces. Het leek of er een verbinding was ontstaan tussen hun behoefte om iets te veranderen en verbeteren en mijn individuele, professionele opvattingen.

Professionele opvattingen

Kort gezegd komen die erop neer dat men, bij een stap die volgt op een formele fusie, zich voornamelijk te richten heeft op een onderzoekende manier van veranderen. Met als belangrijk effect dat de gehele organisatie daarbij ervaart dat deze manier van

Samenwerken: Rationaliteits- een hele zorg schaamte

Aart Goedhart

Er is uit deze casus het een en ander te halen dat de onderliggende opvattingen, voorkeuren, gevoeligheden en wat al niet meer, van de adviseur in kwestie blootlegt. Een scharnierpunt in het in deel 1 beschreven kennismakingsgesprek is de reactie van de klant op mijn samenvatting: 'Dus nu willen jullie eigenlijk écht fuseren.' De unanieme instemming met die uitspraak die op dat moment over tafel kwam was niet alleen verrassend, maar gaf me ook een sterk gevoel. Ik dacht goed bezig te zijn, of minstens op het goede spoor te zitten. Terugkijkend betrap ik mezelf op dergelijke 'zelfstrelende gedachtes', die niet alleen maar chic zijn. En zo is er vast nog meer.

Maar wat terugkijkend voor mij echt de kern raakt, is wat Naud van der Ven 'rationaliteits-schaamte' noemt. In zijn proefschrift *Schaamte en Verandering*¹ betreft hij de filosofie van Emmanuel Levinas op het denken over organisatieverandering. Levinas behandelt in zijn werken het thema van de rationaliteit. Sinds René Descartes ligt het zwaartepunt in de filosofie bij het denkende subject, het cogito.² Dit subject wil en verlangt het een en ander van zijn omgeving en vormt met zijn denken de wereld. Levinas zet zich af tegen de filosofische traditie die zich voornamelijk richt op het ego, door de Ander³ centraal te stellen. In zijn optiek heeft rationaliteit inderdaad de

verdiens te om de wereld beheersbaar te maken. Tegelijkertijd heeft diezelfde rationaliteit de kwalijke eigenschap om mensen van hun eigenheid en heelheid te beroven, door ze in te voegen in een rationele ordening. Hierin is hij niet mild; hij noemt dit het totalitaire karakter van rationaliteit. Rationaliteit roept weerstand op bij mensen die zich ingelijfd voelen.

In zijn dissertatie noemt Van der Ven bazen, managers, organisatieadviseurs en trainers 'organisatoren': mensen die zich met het organiseren van het werk van anderen bezighouden. Als de organisator de Ander ontmoet, kan dit leiden tot een schaamtevolle confrontatie, waarbij de denker zijn denken ter discussie gesteld ziet. Of in de woorden van Levinas: "Het is niet jij die de wereld een plaats geeft, maar het is de Ander, die jou aanspreekt, appelleert en jou een plaats geeft." Van der Ven stelt: "De organisator figureert hier dus als de belichaming van het voorstellende denken, dat wil zeggen de rationaliteit. De kenmerken daarvan zijn dat het kans ziet de wereld te ordenen in het objectiverende⁴ denken, maar dat het tegelijkertijd ten prooi valt aan de illusie het centrum van de wereld te zijn en daardoor een imperialistisch karakter heeft."⁵

Rationaliteit, totalitair, imperialistisch: het zijn nou niet direct woorden waar ik