

HOE IK VERANDER



Voor Marcell en Yannick

HOE IK VERANDER

Anders interveniëren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken

Shirine Moerkerken

Boom

Ontwerp omslag en binnenwerk: Rob van den Berg

Foto auteur: Martijn Kappers

Opmaak: Studio Vis & Chips

ISBN: 978 94 62 76054 7

NUR: 801

1e oplage mei 2015

2e oplage november 2015

3e oplage oktober 2016

4e oplage juli 2017

5e oplage maart 2020

6e oplage september 2021

© 2015 Vakmedianet, Deventer

© 2020 Boom uitgevers Amsterdam

www.boomuitgeversamsterdam.nl

www.managementimpact.nl

www.strange.nl

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Voorwoord

In onze hang naar zekerheid en beheersing – bijvoorbeeld via ‘plan, do, check, act’ en ‘balanced score-card’-strategieën – schieten we bij het realiseren van complexe veranderingen hopeloos tekort. Succesvol veranderen is een kunst omdat het perspectief op het te bereiken doel desgevraagd bij elke belanghebbende altijd weer zo anders blijkt te zijn. De erkenning van die (doel)relativiteit en de herkenning van de variëteit bij belanghebbenden vormt de basis van ieder succesvol veranderproces. Daarover gaat dit boek.

Dat wil niet zeggen dat de in het boek beschreven interventiestrategieën, geïnspireerd door het gedachtegoed van het sociaal constructionisme, voor de geïnteresseerde veranderkundige onmiddellijk bruikbaar zullen zijn. Dat is ook niet nodig. De lezer heeft immers zijn eigen referentiekaders en maakt deel uit van zijn eigen complexe werkelijkheid.

Shirine Moerkerken toont in dit boek hoe zij veranderprocessen in haar wereld succesvol laat verlopen door ze zelf te ‘veroorzaken’. Zij laat haar werkwijze in een aantal aansprekende praktijksituaties in haar ‘dagboek van de interventiekundige’ gedetailleerd en zonder terughoudendheid zien. Het belang van beeldvorming en taalgebruik in veranderprocessen wordt op een originele en creatieve manier benadrukt in prachtige illustraties en het doeltreffend gebruik van poëzie.

Deze originele en persoonlijke aanpak is voor de auteur niet zonder risico: door volledig inzicht te geven in haar werkwijze toont zij haar professionele kwetsbaarheid. Door te laten zien dat de veranderkundige niet aan de zijlijn staat maar onderdeel is van het veranderproces wordt haar kwetsbaarheid weliswaar verhoogd, maar wint zij ook aan kracht bij het creëren van draagvlak voor verandering.

Deze laatste constatering maakt de in het boek beschreven strategieën voor verandering ook in de maatschappelijke context interessant. De transformaties die nu in de samenleving plaatsvinden op de terreinen van bijvoorbeeld zorg en arbeid slagen alleen als degenen die ze veroorzaken bereid zijn de kwaliteit van het proces als belangrijke voorwaarde voor succes te beschouwen en zichzelf als beleidsmaker en uitvoerder een kwetsbaar en krachtig onderdeel maken van de verandering. Het boek reflecteert in dit licht op de minder succesvolle gang van zaken in enkele actuele maatschappelijk dossiers.

De kwaliteit van de samenwerking met anderen bij wat men zich heeft voorgenomen, voorspelt ruim van te voren al of en waarin men succesvol zal zijn. In het veranderproces is het de kunst de manier van samenwerken te vinden die altijd tot resultaat leidt. Dit boek inspireert daartoe.

Hoe ik verander is geschreven voor de bestuurder die zijn omgeving niet beschouwt als een wiskundesom waarin hijzelf de constante factor is en die zijn energie haalt uit de samenwerking met ‘zijn’ mensen. Voor de manager die antwoord zoekt op de vraag hoe een gekozen oplossing kan worden gerealiseerd, daarvoor instrumenten, interventies en strategieën zoekt, en accepteert dat het doel niet alle middelen heiligt. Voor de toezichthouder die oplossingen wil die de toets van de kritische buitenwacht zullen doorstaan.

Dit boek is van grote toegevoegde waarde voor alle adviseurs bij veranderingen die de echte verandering zelf willen ‘veroorzaken’ en daarbij de lerende mens in het veranderproces als onzekere maar doorslaggevende factor voor succes beschouwen. Zij zullen in het boek nieuwe en creatieve manieren ontdekken om echte veranderingen in gang te zetten en daadwerkelijk plaats te laten vinden.

Eric de Macker, voorzitter CNV Publieke Zaak
Den Haag, april 2015

Inhoud

Inleiding	IV
Deel 1: Het ambacht	2
Hoofdstuk 1: Contracteren en hercontracteren	5
Hoofdstuk 2: Vertragen om te versnellen	39
Deel 2: De leermeesters in de praktijk	74
Hoofdstuk 3: Toevoegen en reduceren van variëteit	79
Hoofdstuk 4: Waarderen van conflict	125
Hoofdstuk 5: Taal en expliciteren van betekenis	171
Hoofdstuk 6: Ontwerp van een interventiedesign	207
Deel 3: Alert blijven zoeken	248
Hoofdstuk 7: Intervenieren en jezelf daarin meenemen	251
Hoofdstuk 8: Veroorzaken van verandering	295
Literatuurlijst	341
Index	342
Over Shirine	344
Over Bernhard	345
Over Rob	346
Over de leergang Intervenieren	347

Inleiding

Stel je eens voor... Je krijgt een boek in handen met alle antwoorden op complexe maatschappelijke vraagstukken. Je hoeft niet langer te zoeken. Je bent eruit.

Zou jij het geloven? Ik niet.

De antwoorden zouden immers geen recht doen aan de complexiteit van de vraagstukken en al helemaal niet aan de vraagstukken die in jouw specifieke en unieke context spelen.

Dit boek is dus niet dat boek met alle antwoorden. Het is wel een boek dat je helpt te zoeken naar behulpzame interventies in het maatschappelijk domein waarin je werkt en waarin je probeert tot verandering en tot oplossingen te komen.

Interventies die werken als het zetten van mooie kraken. Oplossingen die recht doen aan de complexiteit en die niet simplificeren.

Ik heb dit boek kunnen schrijven, omdat ik het vak van interventiekunde heb geleerd van een aantal leermeesters in een ouderwetse ‘meester-gezel’-setting. En omdat ik in de afgelopen vijftien jaar heb samen kunnen werken met bekwame vakgenoten en met bijzondere kunstenaars. Voor mij is interventiekunde dan ook een ambacht. Het vraagt om precisie in kijken, in puzzelen, in handelen en in reflecteren op dat handelen. Het vraagt om de bereidheid jezelf steeds uit te dagen en mee te veranderen met de verandering die noodzakelijk is in het domein waarin je intervineert.

Het uiteindelijke doel waarmee ik dit boek heb geschreven, is om een niet eenvoudig gedachtegoed (dat van het sociaal constructionisme) toepasbaar en daarmee toegankelijk te maken voor velen. Van mijn klanten krijg ik te horen dat zij mijn manier van werken creatief, verfrissend en methodisch gedegen vinden. Het levert hun iets op. Meestal iets wat zij van tevoren niet hadden kunnen bedenken. Een welkome afwisseling op de vele adviseurs die langskomen met een oplossing of een instrument. Ik gun deze welkome afwisseling aan alle bestuurders en directeurs die werkzaam zijn in het maatschappelijk domein. En ik gun al mijn collega-organisatieadviseurs, -interim-managers, -veranderkundigen en -interventiekundigen dat ook zij die welkome afwisseling kunnen bewerkstelligen.

Dit boek gaat over wat ik inmiddels beschouw als mijn vak, mijn ambacht: interveniëren en veranderen in maatschappelijke vraagstukken. En hoe je daarmee tijdelijke antwoorden kunt vinden op de maatschappelijke vraagstukken waar wij als bestuurders, directeuren, interim-managers en organisatieadviseurs mee aan het werk zijn. In dit boek deel ik met je hoe ik verander. Hoe ik intervenieer in maatschappelijke domeinen en vraagstukken. En zoek ik samen met jou uit hoe jij dat zou kunnen doen op jouw eigen manier, in jouw rol en in jouw specifieke context.

Voor wie is dit boek geschreven?

Dit boek is geschreven voor iedereen die intervenieert in het maatschappelijk domein, niet alleen voor organisatieadviseurs en interim-managers. Juist ook bestuurders en directeuren zouden dit boek kunnen gebruiken om hun bestaande ideeën ter discussie te stellen, uit te dagen, op te rekken. Om te ontdekken hoezeer onze ideeën zijn bepaald door wat wij in onze maatschappij zijn gaan beschouwen en zijn gaan vastzetten als ‘waar’. Terwijl er zoveel meer mogelijkheden zijn om de wereld te bekijken en daarmee te construeren.

Door het lezen van dit boek, tover je als het ware een interventiekundige op je schouder, die met je meekijkt terwijl je intervenieert.

Opbouw van het boek

In het boek reik ik je allerlei mogelijkheden aan, die je op jouw manier kunt benutten:

- ik vertel verhalen vanuit mijn ervaring;
- ik geef feitelijke offertes, brieven en verslagen weer;
- ik reflecteer op maatschappelijke vraagstukken;
- ik geef aan hoe ik theorie vanuit de sociologie, psychologie, filosofie, veranderkunde, bedrijfskunde et cetera gebruik in mijn dagelijkse praktijk;
- ik laat Bernhard Christiansen spelen met taal (de gedichten en verhalen zijn van hem) en Rob van der Berg met beeld (de vormgeving en de tekeningen zijn gemaakt door hem);
- ik geef je mijn bronnen van inspiratie;
- ik stel je vragen en geef je suggesties om het anders te doen dan je gewend bent.

Ieder hoofdstuk is op dezelfde manier opgebouwd. Paragraaf 1 en 5 bevatten verhalen vanuit mijn ervaring, inclusief een beschrijving van de interventies die ik heb gedaan in mijn praktijk, waarbij ik letterlijk sommige van de voorstellen, verslagen en brieven weergeef die een belangrijk onderdeel zijn van mijn interventie-repertoire. In paragraaf 2 leid ik het betreffende hoofdstuk in.

Paragraaf 4 en 6 zijn voor de methodische liefhebbers. Daarin vertel ik hoe ik intervenieer vanuit het gedachtegoed dat ik heb meegekregen.

In de paragrafen 3 en 7 plaats ik 'contracteren en hercontracteren' in een breder perspectief. Hoe zijn deze zienswijze en methode van interveniëren praktisch toepasbaar in het maatschappelijke (en politieke) domein? En wat kun je daar als lezer eventueel zelf mee?

In paragraaf 8 geef ik een aantal bronnen van inspiratie die ook mij tot een ander denken hebben gebracht. (Links naar de filmpjes waar ik in deze paragraaf naar verwijs, zijn te vinden op mijn website www.strange.nl.) En in paragraaf 9 geef ik nog eens de essentie van ieder hoofdstuk weer.

Het boek is verder opgebouwd uit drie delen. In het eerste deel (hoofdstuk 1 en 2) vertel ik in grote lijnen wat ik versta onder het ambacht van interventiekunde. In het tweede deel (hoofdstuk 3 tot en met 6) maak ik een verdieping door het gedachtegoed en de werkwijze van vier leermeesters de revue te laten passeren en dit gedachtegoed te vertalen naar de praktijk van interveniëren. In het derde en laatste deel (hoofdstuk 7 en 8) zet ik uiteen hoe ik alert probeer te blijven zoeken.

De praktijkverhalen

Ik beschrijf mijn praktijkervaringen in dit boek. Twee daarvan beschrijf ik meer uitgebreid. Een gaat over een woningcorporatie en een gaat over een intensiverecareafdeling in een ziekenhuis. Deze twee praktijkverhalen zijn fictief van aard, in de zin dat ik mijn ervaringen bij twee woningcorporaties en drie intensiverecareafdelingen heb gecombineerd. Hier en daar heb ik er nog wat bij verzonnen.

Dat heb ik gedaan omdat ik mijn klanten beloof vertrouwelijk om te gaan met de informatie die zij mij verschaffen. Ik zou in dit boek dus niet het praktijkverhaal van één specifieke klant kunnen vertellen.

De verwijzingen naar literatuur en ideeën van anderen

Ik ben een praktijkmens, geen wetenschapper. In dit boek verwijs ik naar literatuur en naar ideeën van anderen. Daarbij heb ik geen uitgebreide literatuurstudie gemaakt en zal ik ongetwijfeld heel veel mooie ideeën en boeken hebben gemist.

Ik vertaal de ideeën van anderen, onder meer van mijn leermeesters, in hoe ik hun ideeën praktisch gebruik. Daarmee doe ik soms wellicht geen recht aan wat mijn leermeesters met die ideeën bedoelden. Alles wat ik

in dit boek beschrijf, is mijn interpretatie van hun uitspraken. Ik heb dit boek met zorgvuldigheid geschreven en heb geprobeerd daarmee recht te doen aan hun ideeën. Ik hoop dat dat is gelukt.

Reacties welkom!

Ik wil mijn ambacht blijven ontwikkelen en doe dat graag met anderen. Ik zou je dan ook willen uitnodigen om met mij of met mijn collega's van gedachten te wisselen via e-mail (shirine@strange.nl) of via twitter (@StrangeShirine).

Woord van dank

Het ambacht van interventiekunde is geen eenvoudig vak. Het is in mijn beleving dan ook onmogelijk om dit vak in mijn eentje uit te oefenen. Ik heb waardevolle collega's, die de gedachten in dit boek mede hebben ontwikkeld. Maurits Broekema, Mieke Koldewee, Marieke Wilke, Edwin Struik, Diane Siemelink, Wick van der Vaart en Barry Koperberg hebben dit boek niet geschreven maar er wel mede inhoud aan gegeven.

Het schrijven van een eerste boek vond ik een spannende exercitie. Ik wil mijn meelezers Edu Feltmann, Bert Slagmolen, Jaap van 't Hek, Eric de Macker, Aad Meijboom en Chris Moerkerken dan ook bedanken voor het mij steunen en scherp houden in het proces van schrijven. Edu, Bert en Jaap als vakgenoten. Eric, Aad en mijn vader Chris als ervaren bestuurders.

Dit boek is weliswaar door mij geschreven, maar Bernhard Christiansen maakte de prachtige sprookjes en gedichten. En Rob van den Berg maakte het boek tot een kunstwerk met zijn prachtige ontwerpen. Het was een feest om dit boek samen met hen te maken!

Ten slotte heb ik dit boek opgedragen aan twee fantastische mannen: mijn lief Marcell en ons mooie ventje Yannick. Hoewel ik ze allebei nog maar kort ken, zijn ze nu al de belangrijkste mensen in mijn leven.

Rotterdam, 4 januari 2015
Shirine Moerkerken

Deel 1 - Het ambacht

Al heel vroeg leed ik aan roeping.

Staande in de tuin, hoorde ik hoe mijn naam
geroepen werd.

Het roepen kwam uit de richting van het dorp,
vijfhonderd meter van ons vandaan.

Ik moest weer iemand redden, iemand uit de nood helpen.

Maar ik deed alsof ik niets hoorde.

Uiteindelijk was ik, ondanks al mijn genialiteit, toch ook een
klein verlegen jongetje.

Waarom dan toch altijd die overdreven verwachtingen?

Toen ik ouder was geworden, kantelde het.

Tervergeefs buiten staan en luisteren of iemand mij
misschien gaat roepen.

Het verlangen om de wanhopige medemens op te vangen,

naar hem te luisteren, hem (of liever nog haar)

warmte en steun en onderdak te bieden.

Eenzaam stond ik met uitgestrekte armen in de tuin,

maar niemand die mij zag staan.

In 1996 ontmoette ik Henk van Dongen, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Ik studeerde Management van Verandering. Hij gaf college over de wijze waarop wij in het Westen sinds 1900 kijken naar organiseren en hoe dat door de jaren heen is veranderd. Hoe wij anders betekenis zijn gaan geven aan wat er in de wereld om ons heen gebeurt. Hij introduceerde de voor mij nieuwe gedachte dat de wereld om ons heen misschien niet ‘out there’ is, maar dat wij de werkelijkheid zelf in interactie met anderen creëren. En dat er, als logisch gevolg van die gedachte, meerdere werkelijkheden naast elkaar kunnen bestaan. Ik maakte toen voor het eerst kennis met de filosofie van het ‘sociaal constructionisme’.

Hij introduceerde een boek van Karl Weick bij ons, uit 1969: *The Social Psychology of Organizing*. Weick geeft daarin aan dat organiseren niets meer en niets minder is dan ‘het reduceren van dubbelzinnigheid’. Het leven zit vol variëteit en dubbelzinnigheid. Af en toe is het handig om die wat te reduceren en dus te organiseren. Reduceren van dubbelzinnigheid vindt in elke interactie plaats (‘Hoe gaat het met je?’). Het is inherent aan de meeste ontmoetingen tussen mensen.

Inmiddels ontdekken we dat we in Nederland wat zijn doorgeslagen in het platslaan van de aanwezige variëteit. We doen soms net alsof die variëteit er niet is. Als je de aanwezige dubbelzinnigheid ontkent, blijft er geen (be)leven meer over. Ik merk dat het soms daarom noodzakelijk is om weer wat variëteit (wat leven) zichtbaar te maken en daarmee toe te staan.

Henk van Dongen inspireerde me om me te ontwikkelen in het ambacht van de interventiekunde en te werken vanuit het sociaal constructionistische gedachtegoed.

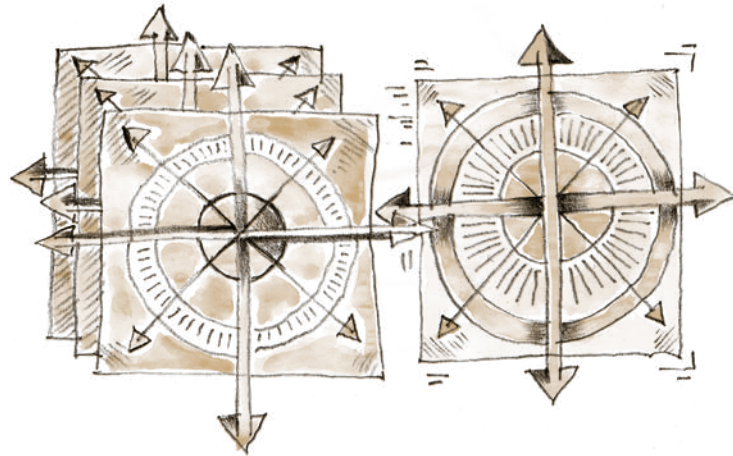
Toen ik stage ging lopen bij KPMG, ontdekte ik dat het vak dat ik van Henk van Dongen heb geleerd, een heel ander vak is dan dat van de ‘mainstream’ organisatieadviseurs. Ik besloot na een periode vol verwondering over hoe de KPMG-adviseurs hun vak uitoefenden, mijn vak te leren op de enig mogelijke plek: InterVisie, het adviesbureau dat opgericht was door mensen die het vak ook bij Henk van Dongen hadden geleerd en die Henk van Dongen professioneel bleef coachen. De ervaren interventiekundigen die daar werkten, werden mijn leermeesters in het vak.

De meeste van mijn medestudenten vonden het sociaal constructionisme filosofisch prachtig, maar praktisch onbruikbaar en zijn om die reden niet vanuit die gedachte gaan werken. Ik ben de filosofie echter gaan vertalen naar mijn praktijk.

Ik vond het juist heerlijk dat er meerdere werkelijkheden naast elkaar mochten blijven bestaan en dat mijn waarheid niet méér ‘waar’ bleek te zijn dan die van een ander. Voor mij bood deze manier van denken mogelijkheden tot spelen, vrijheid van denken en spannende momenten van verschil.

Dit boek gaat over hoe je tijdelijke antwoorden kunt vinden op de maatschappelijke vraagstukken waar wij als bestuurders, directeuren, interim-managers en organisatieadviseurs mee aan het werk zijn. En daarmee gaat het ook over wanneer je variëteit moet reduceren en wanneer je variëteit moet toestaan, zichtbaar maken of toevoegen. En op welke wijze je dat doet.

Deel 1 van het boek bestaat uit twee hoofdstukken. Een hoofdstuk over ‘contracteren en hercontracteren’, voor mij de basis van interveniëren in maatschappelijke vraagstukken. Als lezer word je je bewust van de mentale contracten die je zelf hebt gesloten met je omgeving en van wat je bent gaan beschouwen als ‘waar’, en daarmee onveranderbaar. En een tweede hoofdstuk over ‘vertragen om te versnellen’, wat voor mij een noodzaak is en geen luxe; het helpt je om werkelijk een (tijdelijk) antwoord te kunnen vinden op een complex maatschappelijk vraagstuk. In dit hoofdstuk ontdek je hoe je zelf onbewust onbedoeld disfunctionele patronen mede in stand houdt, die je eigenlijk zou willen doorbreken. En hoe je dus onbewust onbedoeld bijdraagt aan het in stand houden van het vraagstuk dat je eigenlijk zou willen oplossen. En hoe je, door te vertragen, die disfunctionele patronen alsnog kunt doorbreken.



Hoofdstuk 1

Contracteren en hercontracteren



1.1 Uit het dagboek van een interventiekundige

I. De woningcorporatie

Het is nog vakantie als mijn mobiele telefoon gaat. Ik zie dat het de interne adviseur van een woningcorporatie is. De interne adviseur vertelt me vol enthousiasme dat we nu eindelijk samen een opdracht gaan doen. Nieuwsgierig vraag ik door.

Ze vertelt me dat zij binnen de woningcorporatie al jaren probeert om de cultuur te veranderen. Managers zouden meer vanuit zakelijkheid moeten gaan sturen: hard op de inhoud, zacht op de relatie. Maar tot nu toe leiden alle investeringen in externe adviseurs, trainingen en management-development-trajecten onvoldoende tot het gewenste resultaat. Het is nu zelfs zo dat een van hun ambitieuze renovatieprojecten de lokale krant heeft gehaald, omdat het flink uitgelopen is in tijd en geld. Een grote accountancyclub is ingehuurd om het project te onderzoeken en er ligt een vernietigend rapport van hen op tafel. De accountants geven in dat rapport de bekende traditionele adviezen: het introduceren van formele procedures, opdrachtbrieven, controlesystemen, et cetera. In de zijlijn benoemen zij ook nog dat er wel iets zou moeten gebeuren met de stijl van leidinggeven en de wijze waarop er binnen de organisatie samengewerkt wordt.

De Raad van Bestuur heeft zich gerealiseerd dat het invoeren van deze ‘harde’ maatregelen weliswaar ook noodzakelijk is, maar dat 80% van het ‘in control’ krijgen van hun projecten zal liggen in ‘zachte’ factoren. De cultuur zal moeten veranderen.

De interne adviseur heeft nu voorgesteld om mij in te huren om met de methode ‘reconstructie op locatie’ een aantal projecten waarde vrij te evalueren. (Zie pagina 39 voor een nadere uitleg van deze methode.) Ik vertel de interne adviseur dat ik geboeid ben door het vraagstuk dat nu voorligt en dat ik graag een intakegesprek voer met beide leden van de Raad van Bestuur.

Ik krijg ter voorbereiding op het gesprek met de Raad van Bestuur het rapport van de accountants toegestuurd en een plan van aanpak dat de interne adviseur al heeft geschreven over het traject dat ik bij de corporatie zou moeten gaan uitvoeren. Ik zie dat ze drie adviesdagen heeft ingepland voor mij. Ik merk aan mezelf dat ik niet blij ben met het feit dat ze al een heel plan van aanpak heeft geschreven, terwijl ik nog niet eens precies heb onderzocht wat hun vraag is en wat ik daarin zou kunnen betekenen. Ook vind ik het nogal naïef dat ze een vraagstuk met deze omvang denkt te kunnen oplossen met een interventie van drie adviesdagen.

De dag voor het intakegesprek schrijf ik de interne adviseur een lange e-mail, waarin ik beschrijf waarom ik vermoed dat ik wel weet waarom ze hun projecten niet 'in control' hebben:

De vraag die de Raad van Bestuur stelt is uitermate interessant (een echte vraag!), maar ook uitermate complex, veel complexer dan je even kunt oplossen met de methode 'reconstructie op locatie'. Al denk ik dat deze methode wel een mooi onderdeel zou zijn van een verandertraject dat werkelijk antwoord geeft op de vraag die de Raad van Bestuur stelt. Ik zou dus een goed intakegesprek willen voeren met hen, waarbij zij doordrongen raken van de complexiteit van de vraag die zij stellen. Als zij dit vraagstuk werkelijk willen aanpakken, moeten zij aan de slag met een externe adviseur die zij persoonlijk vertrouwen. Want een dergelijk verandertraject gaat veel van hen vragen en gaat veel spanning in het MT en in de organisatie oproepen. En het gaat echt langer duren dan een jaartje. En het gaat echt meer vragen van een externe adviseur.

In dit voortraject dat wij nu lopen, laat je al prachtig zien hoe de vraagstukken die ook spelen in het door de accountants onderzochte project worden geproduceerd in jullie organisatie:

- er is een zeer actieve slimme interne adviseur;
- die intuïtief aanvoelt dat de externe adviseur die zij op het oog heeft, het verschil zou kunnen maken;
- zij weet dat haar bestuur houdt van innovatie, concrete resultaten, en dat het niet al te moeilijk mag worden en niet al te lang mag duren. Zij introduceert de externe adviseur dus met een concrete innovatieve methode met ogenschijnlijk kortdurende looptijd;
- zij schrijft alvast een plan van aanpak voordat de externe adviseur een intakegesprek heeft gevoerd met de opdrachtgever, het bestuur, want zo hoort dat bij de woningcorporatie (dat lijkt immers goed opdrachtgeverschap, maar in wezen zou in een dergelijk plan van aanpak in eerste instantie alleen een vraag moeten worden opgenomen en nog geen antwoord – laat dat de externe adviseur maar verzinnen – het is immers haar vak om met een frisse blik van buiten een aanpak te bedenken die past bij het vraagstuk);
- en daarmee neemt zij ongewild het probleem over van haar bestuur;
- ze plant een intakegesprek van 1,5 uur in en zegt tegen de externe adviseur: "Dan hebben we ruim de tijd." De externe adviseur denkt: "Normaal duren mijn intakegesprekken twee uur, dus dit wordt krap." De externe adviseur spreekt dat niet uit, omdat zij vermoedt dat het voor de interne adviseur al niet eenvoudig was om 1,5 uur in de agenda's te plannen;
- door de introductie van de externe adviseur via een concrete methode in een beperkt plan van aanpak, introduceert de interne adviseur al allerlei veronderstellingen die er uiteindelijk voor gaan zorgen dat de verandering niet zal lukken (de veronderstelling dat dergelijke projecten te beheersen zijn; de veronderstelling dat een reconstructie op locatie genoeg is om de gewenste urgentie te creëren; de veronderstelling dat de externe adviseur even een trucje doet waarna het management en de interne adviseur een dergelijk complexe verandering (die al zeker tien jaar niet gelukt is binnen de woningcorporatie) kunnen realiseren; de veronderstelling dat dit soort veranderingen geen tijd en ruimte voor reflectie kosten, et cetera);
- de externe adviseur voelt zich bijna verleid om in het enthousiasme van de interne adviseur mee te gaan en een trucje aan te bieden. Zij legt weliswaar nog wel even uit dat dit trucje geen drie dagen kost, maar acht;
- gelukkig slaapt de adviseur er een nachtje over en realiseert zich dat dit aanbod geen oplossing gaat zijn voor het vraagstuk. Acht dagen lijkt veel ten opzichte van drie dagen, maar het werkelijke vraagstuk vraagt veel meer van bestuur, MT en de organisatie dan de interne adviseur in haar hoofd heeft. En daarmee ook veel meer van een externe adviseur (niet alleen in dagen, maar ook aan onderhandeling over condities).

Parallel met het door de accountants onderzochte project (hier fantaseer ik even over, maar ik kan me niet voorstellen dat het ver weg ligt van wat er werkelijk gebeurd is):

- er is een projectleider die zich zeer verantwoordelijk voelt voor het ingewikkelde project. Hij denkt het met inzet en enthousiasme wel te redden en maakt een optimistische inschatting van de kosten en looptijd van het project;
- bovendien gaf zijn interne opdrachtgever, een MT-lid, al bij een eerder projectplan aan dat het toch wel in minder tijd en voor minder geld moest kunnen. De projectleider weet dus dat hij bij zijn leidinggevende niet met al te realistische begrotingen aan moet komen. Het is zijn eerste complexe, innovatieve, grote project en hij wil de klus graag doen. Hij is dus zeer bereid zijn MT-lid te 'pleasen', ook al weet hij dat diens inschattingen te optimistisch zijn;
- hij huurt externen in voor de uitvoering van het project, die wel aanvoelen dat hier sprake is van een veel te optimistische inschatting. Maar zij willen de klus graag en zeggen niets. Zij brengen het meerwerk later wel in rekening;
- gedurende het project krijgt de projectleider allerlei signalen dat het project toch niet haalbaar zal zijn zoals oorspronkelijk gebudgetteerd en gepland. Hij durft de signalen nauwelijks door te geven aan zijn interne opdrachtgever, want die zal er niet blij mee zijn. Binnen de woningcorporatie moet immers alles snel, innovatief en resultaatgericht zijn, en daar voldoet dit project op dit moment nou niet bepaald aan. Hij probeert de externen bij te sturen, zodat het project alsnog met niet al te veel overschrijding qua tijd en geld zal slagen;
- de interne opdrachtgever is zich ondertussen van geen kwaad bewust. Hij ziet wel dat de projectleider af en toe wat ongelukkig kijkt, maar krijgt geen signalen dat er iets mis gaat in het project. Bovendien heeft hij het druk genoeg met allerlei andere projecten, die zijn aandacht vragen. Het zou hem nu niet uitkomen als hij zou moeten ingrijpen in het project. Hij besluit het over te laten aan zijn projectleider en hem volledig te vertrouwen.

Voor we het weten, schuiven ook hier opdrachtgever- en opdrachtnemersrollen. En proberen we uit enthousiasme iets te verkopen waarvan we bij voorbaat eigenlijk stiekem wel weten dat het niet haalbaar is.

Kortom, graag zou ik in alle rust met de Raad van Bestuur opnieuw verkennen wat zij precies willen. Niet omdat jij die verkenning niet goed zou hebben gedaan met hen, maar wel omdat jij onderdeel bent van de organisatie en daarmee veronderstellingen in de aanpak introduceert, die een aantal patronen bij voorbaat al niet doorbreken (zuiverheid in opdrachtgever- en opdrachtnemersrollen en inschattingen van tijdpad en haalbaarheid bijvoorbeeld). Bovendien lijkt het me niet goed als de Raad van Bestuur mij inhurt omdat zij vertrouwen op jouw enthousiasme over mij. Zij moeten datzelfde enthousiasme en vertrouwen gaan voelen en zo niet, dan moeten zij mij niet inhuren voor de oplossing zo'n complex vraagstuk (al zou ik natuurlijk dolgraag mijn tanden zetten in zo'n vraagstuk).

De volgende dag ontmoet ik eerst de interne adviseur. Ze heeft mijn e-mail nog niet gelezen. Ik leg de e-mail aan haar voor. Ze begint hard te lachen: "Briljant. Zo is het precies. Ik zou deze e-mail ook aan de Raad van Bestuur voorleggen." Ze geeft aan dat we met een van de twee bestuursleden praten. Ik ben daar niet blij mee. Ik heb commitment van hen beiden nodig. Waarom zouden ze er niet allebei zijn?

Mijn hand wordt geschud door een rustige man met een kaal hoofd en een innemende glimlach. Hij licht meteen toe waarom hij alleen is: "We verdelen de taken. Het is niet nodig om bij alle gesprekken met z'n tweeën aanwezig te zijn." Voor dit gesprek acht ik het wel vrij noodzakelijk, maar dat zeg ik nog maar even niet.

Hij vertelt daarna, verwijzend naar het plan dat de interne adviseur heeft geschreven, hoe hij kijkt naar de problematiek. Ik vraag hem hoe hij ‘in control’ zijn voor zich ziet. En hoe het volgens hem komt dat zij niet ‘in control’ zijn. Uiteindelijk vertel ik hem dat ik hem niet kan helpen met ‘in control’ raken: “Ik geloof niet dat je ‘in control’ kunt zijn bij dit soort complexe projecten. Dat is zoiets als ‘in control’ zijn over het leven. Wat wel kan is alert zijn op zwakke signalen, daar snel en stevig op reageren, zodat fouten hersteld worden en niet al te desastreus worden. Ik kan jullie, kortom, niet helpen om ‘in control’ te raken. Hoogstens om alerter te worden.” De innemende glimlach maakt plaats voor verbazing: “Het lijkt wel of je de opdracht niet wil!” Ik lach en geef aan dat ik alleen opdrachten wil waarmee ik succes kan behalen, waarbij de juiste condities aanwezig zijn om te kunnen veranderen. Ik laat hem de e-mail lezen die ik aan de interne adviseur heb gestuurd. Ook hij schiet in de lach: “Je hebt gelijk. Dit vraagstuk is veel groter dan dat je even met een evaluatie kunt oplossen. Wil je een voorstel en een offerte schrijven voor wat er volgens jou dan wel nodig is?” Ik antwoord: “Nee, dat wil ik niet. Aangezien dit vraagstuk veel groter is, lijkt het me goed als ik niet alleen jou spreek, maar ook je collega-bestuurder. Als jullie werkelijk met dit vraagstuk aan de slag willen gaan, dan is er een vertrouwensrelatie nodig tussen opdrachtgever en adviseur. Jullie moeten beiden het gevoel hebben dat je met mij als persoon in zee wilt. Ik wil wel een brief ter reflectie schrijven op dit gesprek. Dan kunnen we in een volgend gesprek daarover doorpraten met je collega samen.” Hij gaat akkoord. We plannen een nieuw gesprek in met beide leden van de Raad van Bestuur.

1.2 Waar ik je graag toe zou uitnodigen

Dit boek gaat over interveniëren en veranderen in complexe maatschappelijke vraagstukken.

Ik kan me voorstellen dat je als adviseur dit boek met andere ogen leest, dan als bestuurder, directeur of manager. Als adviseur ben je misschien nieuwsgierig naar de methoden van interveniëren. En wil je een aantal van die methoden zelf ook graag gaan toepassen. Als verantwoordelijk bestuurder, directeur of manager, ben je misschien eerder nieuwsgierig naar mijn manier van kijken en denken. Zodat je bij het lezen van dit boek als het ware een adviseur in de kamer hebt die met je meekijkt en die je op nieuwe gedachten brengt, je nieuwe perspectieven aanreikt.

Ik probeer dit boek te schrijven voor beiden. Zowel degene die van mij wil leren en die zijn manier van veranderen en interveniëren wil ontwikkelen, als degene die nieuwe perspectieven op zijn eigen vraagstukken wil krijgen, probeer ik te bedienen in dit boek.

Mijn vraag aan jou is: hoe gaat het lezen van dit boek bij jou verandering veroorzaken? Hoe ga je dit boek gebruiken? Hoe ga je ervoor zorgen dat het lezen van dit boek niet alleen een intellectueel bevredigende activiteit wordt, maar dat het je doet bewegen, of je nu collega-adviseur bent of verantwoordelijk bestuurder of manager? Tot dat werkelijk bewegen zou ik je graag uitnodigen.

Ik heb jarenlang geroepen dat ik liever met mensen werk, dan voor ze schrijf. Ik heb besloten om toch te gaan schrijven: te onderzoeken of het mogelijk is om mensen vanaf het papier te inspireren tot beweging of verandering. Ik ben nieuwsgierig wat jij gaat doen om de maatschappelijke vraagstukken waar jij onderdeel van bent, te veranderen. Ik hoor er graag meer over!

Vandaag wil ik een deur eten.
Maar ik kan niet kiezen.
Er zijn teveel deuren
In de wereld.

En daarnaast overal gesloten deuren.
Of open deuren,
dat is nog erger, hoe eet je
open deuren?

En waarom is er nooit een deur
waarop te lezen valt:
'Ik ben rijp. Eet mij'?

1.3 Naar een breder perspectief: het maatschappelijke domein

Nieuwe afboeking ss Rotterdam zorgt voor miljoenenverlies Woonbron

[Bron: NRC, 21 juni 2012]

Uit het jaarverslag van Woonbron blijkt dat de woningcorporatie opnieuw bijna vijftig miljoen euro heeft afgeboekt op het voormalige stoomschip ss Rotterdam. Daarmee komt het verwachte verlies op het schip uit op bijna 230 miljoen euro.

De afschrijving zorgt ervoor dat het jaarresultaat van de corporatie op een verlies van ruim veertig miljoen uitkomt in plaats van een winst van ruim acht miljoen euro. Woonbron nam de ss Rotterdam (1958) zeven jaar geleden voor 1,8 miljoen euro over uit de failliete boedel van bedrijvendokter Joep van den Nieuwenhuyzen, en bouwde het cruiseschip om tot een hotel- en congrescentrum. De kosten van de renovatie liepen gestaag op, onder meer vanwege de grote hoeveelheid asbest aan boord. Uiteindelijk kwam het investeringsbedrag uit op 256 miljoen euro – een veelvoud van de 25 à 30 miljoen die Woonbron aanvankelijk voor ogen stond.

De extra afschrijving komt volgens Woonbron mede doordat het ministerie wil dat de corporatie het schip snel verkoopt, waardoor de een optimale verkoopprijs niet het belangrijkste is.

“Medio 2011 is Woonbron gestart met het verkooptraject. De aanwijzing van het ministerie om te komen tot versnelde verkoop betekent dat verkoop van het schip op korte termijn een hogere prioriteit moet hebben dan het genereren van een optimale verkoopprijs op langere termijn.” – toelichting bij jaarverslag Woonbron.

De directe opbrengstwaarde van het schip is nu bepaald op 25,5 miljoen euro. Volgens Woonbron worden er inmiddels gesprekken gevoerd met potentieel geïnteresseerden in de aankoop van het schip.

Maasstad Ziekenhuis faalde tijdens uitbraak Klebsiella-bacterie

Het Maasstad Ziekenhuis heeft collectief gefaald rond de uitbraak van de multiresistente Klebsiella-bacterie Oxa-48 in 2010 en 2011. Die conclusie trekt de commissie-Lemstra die onderzoek deed naar deze uitbraak, meldt de NOS.

De commissie schrijft in haar vernietigende rapport Oog voor het onzichtbare dat het gevaar van de bacterie door

“alle betrokkenen” in het Maasstad Ziekenhuis ernstig is onderschat.

“Van meet af aan is op cruciale momenten verzuimd de juiste acties te ondernemen om de uitbraak in te dammen.”

De commissie vindt dat de verschillende partijen – microbiologen, de artsen op de intensive care en de raad van bestuur van het ziekenhuis – zwaar tekortgeschoten zijn. Hun handelen is volgens de commissie in veel gevallen “ernstig verwijtbaar”. Het ziekenhuis had onvoldoende oog voor kwaliteit en veiligheid van de zorg.

[Bron: NRC, 29 maart 2012]

Hoe kan het dat slimme, competente mannen en vrouwen, met het hart op de goede plaats, ogenschijnlijk ‘domme’ beslissingen met elkaar nemen, maar niet tot actie komen of tot compleet verkeerde acties?

Dat vroeg ik mij af toen ik net een jaar adviseerde als interventiekundige. Ik ontdekte al snel dat het niet lag aan gebrek aan ‘slimheid’ en ‘competentie’ of aan ‘slechte intenties’ van individuele bestuurders, directeurs of managers. Al mijn ‘slimme’ antwoorden, die ik als buitenstaander wel kon bedenken, deden geen recht aan de complexe dynamiek in en om de organisatie en de mensen heen.

Ik ontdekte dat iedereen die in diezelfde context op diezelfde positie had gezeten, in essentie tot dezelfde, in de ogen van de buitenstaander, ‘domme’ handeling was overgegaan. Er zou hoogstens een verschil hebben gezeten in de vorm waarin de verschillende mensen tot actie waren overgegaan.

Mensen in organisaties hebben in de loop der jaren gewoonten en interactiepatronen ontwikkeld die aanvankelijk functioneel waren, maar die dat, door veranderingen in interacties en context, niet langer zijn. En nieuwe mensen raken ongeveer binnen drie maanden ‘ingewerkt’ in die in een organisatie ingesloten interactiepatronen. Ook in de disfunctionele interactiepatronen.

Zo kan het dat, zo veronderstel ik, slimme en bekwame bestuurders van woningcorporaties investeren in de verbouwing van de SS Rotterdam, die al snel vele miljoenen meer begint te kosten dan aanvankelijk werd ingeschat. Zo kan het dat een slimme en bekwame bestuurder mij uitnodigt om de complete cultuur van zijn organisatie in drie dagen te veranderen met een ‘reconstructie op locatie’. En zo kan het dat competente mensen in het Maasstad Ziekenhuis niet, verkeerd of te laat handelen bij de uitbraak van een bacterie, omdat ‘er geen protocollen voor waren’.

Uit het nieuws haal je helaas niet de observaties die hebben geleid tot deze onverwachte en onwenselijke gebeurtenissen. Wat heeft zich in de interactie tussen de verschillende betrokkenen precies voorgedaan, waardoor dit heeft kunnen gebeuren? Over welke impliciet vastgezette ‘waarheden’ kon niet meer worden gesproken? Welke mogelijke perspectieven werden uitgesloten? En wat verleidde deze mensen ertoe om die perspectieven uit te sluiten?

In de antwoorden op deze vragen, liggen de sleutels tot daadwerkelijke interventie. Dit in tegenstelling tot de gesimplificeerde oplossingen, die we nu regelmatig op ons bord krijgen: ‘We hebben nu protocollen, dus dit kan ons niet meer gebeuren’; ‘We hebben de rollen nu gescheiden in opdrachtgever en opdrachtnemer,

dus dit kan ons niet meer gebeuren'; of nog erger: 'Dit mag natuurlijk nooit meer gebeuren en daar gaan wij alles aan doen.'

Veel adviseurs en managers laten zich verleiden om mee te gaan in snelle, gesimplificeerde oplossingen. Ze voerden tien jaar geleden de Balanced Scorecard in en nu Lean. Ze laten zich verleiden om mee te gaan met de veronderstellingen en werkelijkheidsdefinities van hun opdrachtgever. Niet omdat ze niet slim zijn of niet vakbekwaam, maar omdat 'het zo hoort', 'het nu eenmaal hier zo gaat' of omdat ze het zo hebben geleerd en erin geloven.

Hoewel ik er mijn vak van heb gemaakt om niet automatisch in de werkelijkheidsdefinities van mijn opdrachtgevers mee te gaan maar uit de pas te lopen, zodat er werkelijk iets onomkeerbaar verandert, word ik regelmatig verleid om mijn alertheid en scherpheid aan de kant te zetten. Voor ik het weet, geloof ik in dezelfde 'waarheid' als mijn opdrachtgever en doe ook ik meer van hetzelfde.

1.4 De praktijk van contracteren en hercontracteren: sociaal constructionisme

Het sprookje van het Normale Struikje

Als je terecht komt in Sprookjesland,
is het belangrijk om te weten wat je wel en
niet moet doen.

Dat je bijvoorbeeld schreeuwend brood wel uit
de oven moet halen om geen stront over je heen te krijgen.

Dat je trucjes nodig hebt om tegen
reuzen en draken te kunnen winnen.

Over het algemeen is het goed en
nuttig om aardig te zijn en zo vriendjes te maken.
Maar soms ook juist niet.

Het bekende voorbeeld is dat van de veerman,
die jou vraagt om zijn taak even van je over te nemen
en als je dat dan doet, dat hij dan vrolijk vertrekt,
dat jij dan met zijn eeuwige taak opgezadeld zit,
wachttend op een volgende vriendelijke idioot.

Het minder bekend voorbeeld is dat van
het Normale Struikje midden in Sprookjesland.
In het Normale Struikje zitten twee lelijke dwergen.

Als je langs het struikje loopt, dan hoor je
hoe ze ruziën met elkaar.

"Doe eens normaal, man!"

"Doe zelf eens normaal!"

"Ja zeg, doe eens normaal!"

"Normaal? Wie doet hier niet normaal? Jij doet niet normaal!"

"Ikke niet normaal?! Doe eens normaal man!"

"Jongejongejonge, doe toch eens normaal!"

Als je langs dat struikje komt,
laat je dan niet verleiden om hen te willen helpen,
om dat probleempje even op te lossen.

Want als je dat wel probeert en zegt:
"Jongens, kunnen jullie nou niet een beetje normaal doen?",
dan zullen de twee dwergen onmiddellijk eensgezind
naar je roepen:

"Doe zelf eens normaal!"

En vanaf dat moment zit je er ook in vast,
zit je samen met de twee lelijke dwergen in het struikje,
kom je er nooit meer van los.

Sociaal constructionisme in een notendop

Ik ben opgeleid in veranderen en interveniëren vanuit het gedachtegoed van het sociaal constructionisme. Deze filosofie heeft wat andere uitgangspunten om naar de wereld te kijken, dan waar wij door de eeuwen heen mee grootgebracht zijn.

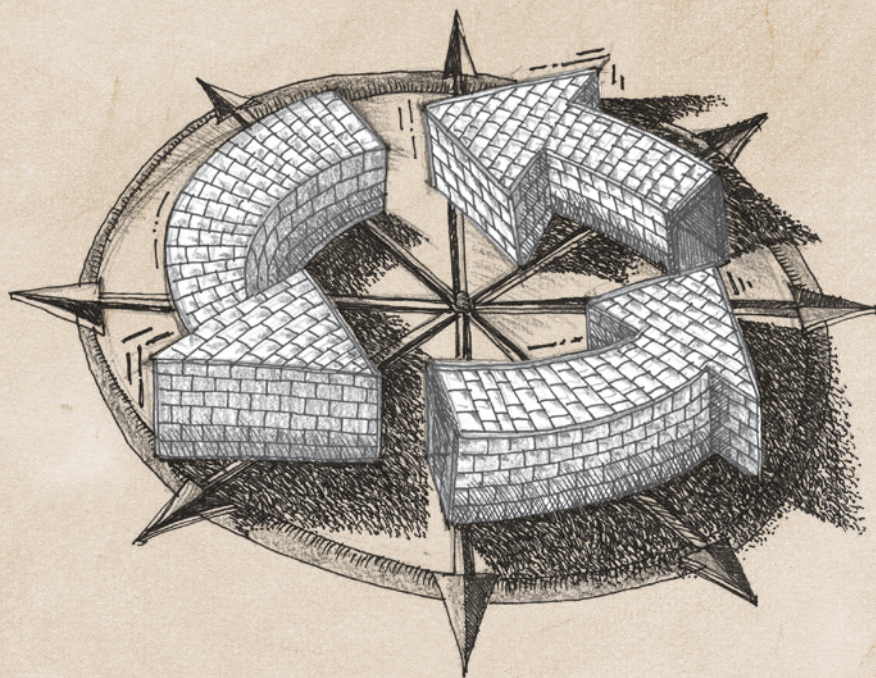
Van kleins af aan heb ik geleerd dat er zoiets bestaat als een onderscheid tussen ‘waar’ en ‘niet waar’. Ik ben grootgebracht met de impliciete veronderstelling dat er een objectieve wereld buiten jezelf bestaat (ontologische positie), die je kunt leren kennen (epistemologische positie) door objectief wetenschappelijk onderzoek te doen (methodologische positie). Wij discussieerden thuis dan ook regelmatig over wat ‘waar’ en ‘niet waar’ was en over wat ‘goed’ en ‘niet goed’ was.

Mijn eerste ontmoeting met mensen die werkten vanuit de filosofie van sociaal constructionisme was voor mij verwarrend en een verademing tegelijkertijd. Zij gingen ervan uit dat er niet een wereld (werkelijkheid) ‘out there’ is. Zij gingen ervan uit dat wij in interactie met elkaar een werkelijkheid construeren. We onderhandelen met elkaar over wat we definiëren als waarheid, op dit moment, in deze context, binnen deze interactie. En omdat we deze definitie tijdelijk vastzetten en op dat moment als ‘waar’ beschouwen, gaan we er ook naar handelen. En als iedereen met wie je hebt onderhandeld dat doet, dan wordt datgene wat je hebt uitonderhandeld ook ‘waarheid’: “Situations defined as real, are real in their consequences” (Deze gedachte is ontleend aan een studie van de Amerikaanse socioloog William Thomas, *The Child in America: Behavior problems and programs* (1928), waarin de beroemde zin “If men define situations as real, they are real in their consequences” (p. 572) voorkomt.)

‘Onderhandelen’ is overigens niet helemaal het goede woord. Dat zou namelijk impliceren dat mensen onderhandelingen als bewuste actie inzetten. Mensen socialiseren met elkaar en construeren al doende een werkelijkheid. ‘Joden zijn de oorzaak voor de problemen in Duitsland’ was niet de uitkomst van een onderhandeling maar een geraffineerd proces waarin de nazi’s de gedachte ‘dat het aan de Joden lag’ plausibel, verleidelijk, onvermijdelijk maakten.

Vanuit deze gedachte over geconstrueerde werkelijkheden kun je de wereld om je heen dan ook niet kennen. Je kunt wel de manieren van betekenisgeving tussen mensen proberen te kennen. En die onderzoek je in interactie, terwijl je uitermate transparant bent over je eigen rol in die interactie.

Vanuit de filosofie van het sociaal constructionisme zoek je niet naar de waarheid, maar naar mogelijkheden.



En naar de manieren waarop mensen met elkaar betekenis geven, en hoe dat ook anders zou kunnen. Waarheden kunnen naast elkaar blijven bestaan, ook als zij tegenstrijdig zijn of lijken te zijn.

Egon Guba en Yvonne Lincoln vatten in hun boek *Fourth Generation Evaluation* mooi samen hoe de wijze van kijken van het sociaal constructionisme verschilt van onze traditionele positivistische wijze van kijken:

Ontologische positie

Een positivist veronderstelt dat er een eenduidige werkelijkheid bestaat, onafhankelijk van hem en te observeren door hem. Deze werkelijkheid werkt volgens onveranderlijke natuurwetten, waarvan de meeste zich kenmerken door een oorzaak-gevolg-vorm. Waarheid wordt gedefinieerd als die set van stellingnames die gelijkvorming zijn aan de realiteit.

Een sociaal constructionist veronderstelt dat er multipele, in interactie geconstrueerde werkelijkheden bestaan. Waarheid wordt gedefinieerd als de best geïnformeerde (hoeveelheid en kwaliteit van informatie) en meest ontwikkelde (macht waarmee de informatie wordt begrepen en benut) constructie waarover consensus bestaat (hoewel er meerdere constructies kunnen bestaan die tegelijkertijd aan deze criteria voldoen).

Epistemologische positie

Een positivistische epistemologische positie veronderstelt dat het mogelijk (en zelfs noodzakelijk en wenselijk) is om als observator objectief buiten het fenomeen dat je bestudeert te blijven staan (dit wordt subject-object-dualiteit genoemd), zonder dit fenomeen te beïnvloeden.

Een sociaal-constructionistische epistemologische positie veronderstelt dat een onderzoeker en het onderzochte verbonden zijn op zo'n manier dat de bevindingen van het onderzoek de letterlijke creaties zijn van het onderzoeksproces. Let op: vanuit een sociaal-constructionistische positie wordt het klassieke onderscheid tussen ontologie en epistemologie in feite dus weggenomen.

Methodologische positie

Een positivist probeert contextuele variabelen zijn onderzoek en interventies niet te laten beïnvloeden, zodat zijn onderzoek en interventies gebaseerd kunnen zijn op de objectieve werkelijkheid. Het onderzoek beschrijft de werkelijkheid zoals die werkelijk is en zoals die werkelijk werkt, wat de mogelijkheid impliceert om te voorspellen en te controleren.

Een sociaal constructionist stapt in een zich continu voortzettende cirkel van iteratie, analyse, kritiek,

re-iteratie, opnieuw analyse, et cetera, leidend tot het ontstaan van een gezamenlijke (tussen alle onderzoekers en betrokkenen) constructie van de situatie en de daarin mogelijke interventies.

Interveniëren en veranderen vanuit het perspectief van sociaal constructionisme

‘Interveniëren’ krijgt vanuit deze sociaal-constructionistische wijze van naar de wereld kijken een heel andere betekenis dan in de ‘mainstream’ literatuur over veranderen. Je verandert niet een organisatie die buiten jezelf staat, maar je onderzoekt met betrokken mensen de wijze waarop zij met elkaar betekenisgeven, werkelijkheid creëren. En bekijkt of de wijze waarop zij dat doen, nog steeds functioneel is, of dat zij misschien ook nieuwe werkelijkheidsdefinities kunnen creëren met elkaar; bijvoorbeeld door op zoek te gaan naar andere omgevingen, actoren en processen, waarin andere interpretaties gemaakt worden van wat er gebeurt.

Vervolgens creëer je met elkaar nieuwe ‘werkelijkheden’ of nieuwe manieren van betekenisgeven. ‘Veranderen van of interveniëren in de wereld om je heen’ wordt dus: ‘Veranderen van de uitonderhandelde en vastgezette definities over wat als “waar” wordt beschouwd door betrokkenen’.

Dit klinkt makkelijker dan het is. Want mensen hechten veel waarde aan hun ‘vastgezette waarheden’ en aan de relaties waarmee ze die waarheid delen, en aan de werkwijzen waarmee ze dat doen. Als je deze ter discussie stelt, stel je als het ware de fundamenteën van mensen ter discussie. Zij hebben altijd kunnen vertrouwen op hun patronen en op wat zij beschouwden als ‘hun wereld’.

Daarnaast zijn al deze uitonderhandelde ‘waarheden’ omgezet in tastbare symbolen (artefacten). En daarmee worden de uitonderhandelde waarheden ‘echt’ in hun consequenties. Wij spreken af dat dit een ‘organisatie’ is en we geven het de naam ‘ABN Amro’. Je moet eens durven beweren tegen iemand die bij ABN Amro werkt, dat hij niet werkelijk in ‘een organisatie’ werkt, maar dat dat een (sociaal) construct is, waarin iedereen in de loop der jaren is gaan geloven. Of een construct dat door velen als een handige en sociaal geaccepteerde manier van werken wordt beschouwd, zo handig zelfs, dat het in wetten en regels volledig is vastgezet. Je weet met elkaar inmiddels niet beter.

De danser Kim Raasveld, met wie ik een tijdje heb samengewerkt, kon met grote ogen en open mond luisteren naar de P&O-adviseur, als die met een serieus gezicht vertelde dat ze “hier was opgehangen in de lijn”. Ik moest ontzettend lachen toen Kim in de kamer begon rond te kijken om te zoeken naar die lijn waar de P&O-adviseur aan opgehangen zou zijn. Kim beheerste het bedrijfskundig discours niet en begreep letterlijk niet waar de P&O-adviseur het over had. Het discours van dansers wijkt daar behoorlijk van af en dus geven zij ook anders betekenis aan de wereld om hen heen.

Of zoals Henk van Dongen dat fijntjes lachend tegen ons kon zeggen: “Je moet natuurlijk niet gaan geloven dat wat je met elkaar hebt afgesproken ook echt waar is!”

Sommige klanten vragen me wat het verschil is tussen de ‘mainstream’ literatuur over veranderen en de literatuur die geschreven is vanuit het sociaal-constructionistisch gedachtegoed. In een paar zinnen antwoord geven op deze vraag doet de complexiteit van de kwestie tekort. Misschien dan toch een poging, die geen recht doet aan de nuances van het leven: in veel van de literatuur over verandermanagement lees je terug dat de schrijver zelf gelooft in ‘organisaties’, ‘medewerkers’, ‘leiderschap’, et cetera. De schrijver gaat dus mee in wat in onze maatschappij inmiddels is gedefinieerd als ‘waar’. Daarmee worden de oplossingen die de schrijver introduceert dus bedacht vanuit hetzelfde denken waarin we maatschappelijk nou net zijn vastgelopen. En dus zullen die oplossingen niet iets ‘anders’ brengen, niet iets ‘veranderen’. Albert Einstein zei het al: “The world we’ve made, as a result of the level of thinking we have done thus far, creates problems we cannot solve at the same level of thinking.”

Lean is nu bijvoorbeeld een veel beschreven methode van veranderen. Wat in de literatuur over Lean onder meer niet ter discussie wordt gesteld, is dat ‘organiseren’ en ‘leven’ verschillende taal, symbolen en handelen met zich meebrengen. Waarde is niet alleen in efficiency of in geld uit te drukken. Vakmanschap niet in KPI’s (Key Performance Indicators) of andere rationele grootheden. Hoe behoud je waarde, vakmanschap, liefde in je thuiszorgorganisatie, je gemeente of je waterbedrijf? Lean is oorspronkelijk een antwoord op ‘verspilling’. Hoe kunnen we alleen dat doen wat toegevoegde waarde heeft voor onze klant? Maar in het wegnemen van ‘verspilling’ volgens de Lean-methode verdwijnen, als je niet oplet, ook onbedoeld zaken als waarde, vakmanschap en liefde. Dat zit ’m alleen al in de taal die binnen Lean wordt gebruikt. Het bevat weinig poëzie. Daarmee zeg ik niet dat Lean nooit een geschikt antwoord biedt op een vraagstuk, maar dat je hippe methoden zoals Lean wel op hun onbewuste bijeffecten moet beoordelen, voordat je ze inzet.

Wat ook niet ter discussie wordt gesteld in deze literatuur, is dat zaken zoals veiligheid (politie) of zorg tegenwoordig worden beschouwd als diensten. De politie vraagt ons zelfs om haar te helpen de veiligheid te bewaken. We zijn vergeten dat we zelf verantwoordelijk zijn voor onze eigen veiligheid en dat er ooit politie is opgericht voor die gebeurtenissen die we zelf niet aankunnen. We zijn vergeten dat we ooit zelf zorgden voor onze vaders en moeders en die zorg nu zijn gaan inkopen. Maar het woord ‘zorg’ draagt in zich dat je elkaar van mens tot mens met aandacht ontmoet. We zijn dus maatschappelijke vangnetten als dienstverlening gaan definiëren en vervolgens gaan handelen conform de zakelijkheid die het concept ‘dienstverlening’ met zich meebrengt. En dat doen we ook nog eens Lean! Op zich is dit niet fout. Maar het is ook niet vreemd dat daardoor situaties ontstaan die we zelf niet meer begrijpen of niet meer kunnen oplossen.

Functionele en disfunctionele interactiepatronen in organisaties

Als interventiekundige onderzoek je en beïnvloed je, kortom, de interactiepatronen van groepen mensen (in organisaties of tussen samenwerkende organisaties) en daarmee de wijze waarop mensen samen betekenis hebben gegeven aan de wereld om hen heen. Interactiepatronen (patronen van interacteren die leiden tot betekenisgeving) ontwikkelen zich meestal als een functioneel antwoord op een situatie waarin mensen zich met elkaar bevinden. De meeste interactiepatronen die je aantreft in organisaties zijn dan ook functioneel ten opzichte van de situatie waarin mensen zich bevinden.

Soms gebeurt het echter dat interacties worden stilgezet of vastgezet, terwijl de situatie verandert. De tijdelijk vastgezette werkelijkheid, of betekenisgeving, mag niet meer ter discussie worden gesteld, terwijl de veranderde context hier wel om vraagt. In dat geval ontstaat er een disfunctioneel interactiepatroon. Er wordt namelijk niet meer onderzocht of de ‘oude’ manier van doen, denken, betekenis geven, nog steeds het meest adequate antwoord is op de voorliggende situatie.

De hierboven aangehaalde P&O-adviseur kon alleen nog maar denken en kijken in termen van organogrammen, visiedocumenten, strategisch personeelsbeleid, coachend leiderschap, 360-gradenfeedback, et cetera. Echt waarnemen van mensen, van interacties tussen mensen, van narratieven waar deze mensen inmiddels met elkaar in waren geloven, en de effecten van hun handelen op de wereld om hen heen, kon ze niet meer. En zo werd haar werkelijkheidsdefinitie vastgezet. En omdat haar collega's dat ook deden en er nooit een danser zich bemoeide met hun gesprek, werd het interactiepatroon disfunctioneel.

Zowel functionele als disfunctionele interactiepatronen worden eigenlijk altijd al direct zichtbaar in de eerste ontmoetingsmomenten. In mijn eerste ontmoeting met de adviseur en het lid van de Raad van Bestuur van de woningcorporatie, zie je vrijwel direct hoe zij een opdrachtnemer (in dit geval: mij) proberen te verleiden om niet een werkelijk antwoord te geven op hun echte vraagstuk. Onbewust onbedoeld creëren zij al bij de start van het project de werkelijkheid dat zij niet ‘in control’ zijn. Zij vragen de opdrachtnemer een instrument in te zetten (een ‘reconstructie op locatie’). Zij vragen dus niet om hun vraagstuk op te lossen, maar om een oplossing te introduceren (ongeacht het resultaat en of de oplossing werkelijk bijdraagt aan het vraagstuk). Daar geven ze dan ook nog eens ‘smart’ bij aan hoeveel dagen de opdrachtnemer eraan mag besteden (ongeacht wat de kwaliteit van de bijdrage van de opdrachtnemer is). Voor de adviseur en het lid van de Raad van Bestuur lijkt het of ze een heel heldere (‘smart’) opdracht aan de opdrachtnemer verstrekken. Maar feitelijk komen ze niet toe aan de essentie van hun vraagstuk, juist doordat ze zo volgens de laatste modellen van goed projectmanagement hun plannen voorleggen aan de opdrachtnemer. Ze doen het precies volgens de

adviezen van het accountancybureau, dat ook gelooft in scherp projectmanagement. Waar op zich natuurlijk ook niets mis mee is.

Discours

Verschillende groepen mensen ontwikkelen met elkaar een ‘discours’: taal en taalgewoonten, die deze mensen ondersteunen om betekenis te geven en dit samen te doen. In een Raad van Bestuur van een baggerbedrijf hanteert men een ander discours dan in een gilde van dichters of in een team van verpleegkundigen. Als je deze groepen mensen bij elkaar zou zetten, en ze zouden allemaal Nederlands spreken, zouden ze toch moeite hebben om elkaar te verstaan. Volgens de filosofie van het sociaal constructionisme zijn we opgesloten in een netwerk van taal en tekst.

De wijze waarop je taal gebruikt, beïnvloedt hoe je betekenis geeft. Als je andere taal of taalgewoonten tot je beschikking zou hebben, zou je andere betekenissen kunnen geven. Dit merkte ik toen ik met mijn collega Maurits ging samenwerken, die als theatermaker en filosoof de wereld om ons heen letterlijk anders beleefde dan ik. Vanaf die tijd ben ik vaker met kunstenaars gaan samenwerken in veranderopdrachten. Zij beschikken over een ander discours, reiken andere taal aan en daarmee andere betekenisgeving.

Het aanreiken van een nieuw discours, nieuwe taal, is een krachtige interventie. Vraagstukken van mensen kunnen compleet oplossen als zij betekenis beginnen te geven vanuit een nieuw discours.

Door de adviseur en het lid van de Raad van Bestuur van de woningcorporatie te laten zien dat hun werkelijke vraagstuk niet gaat over ‘in control zijn’, niet over ‘nog perfecter organiseren’, maar over ‘alert organiseren’, kunnen zij op een nieuwe manier kijken naar de gebeurtenissen die hun tot op heden zijn overkomen. Ik heb later hun ‘controller’ geadviseerd om zijn functienaam te wijzigen in ‘navigator’. Het woord ‘control’ doet namelijk vermoeden dat het gaat zoals jij wilt, of van tevoren bedacht had. Meer dan ooit moeten woningcorporaties antwoorden hebben op die momenten dat er iets onverwachts gebeurt: een aannemer die failliet gaat of een thuiszorgorganisatie die besluit om die tien woningen toch maar niet te laten bouwen vanwege bezuinigingen op personeel. De nieuwe rol van de ‘controller’ is de Raad van Bestuur en directie te wijzen op de zwakke signalen die duiden op mogelijke onverwachte gebeurtenissen. En hen dus te helpen in alert te sturen en bij te sturen.

Ontstroeven, deconstrueren en kraken

Vanuit deze manier van kijken, zou je kunnen stellen dat mensen opdrachten verlenen aan externe adviseurs die hen bij voorbaat niet zullen helpen bij het oplossen van hun vraagstukken – omdat de opdracht is gedefinieerd binnen een interactiepatroon van betekenis geven, binnen een discours, dat hen nu juist heeft doen

vastlopen. Edu Feltmann geeft in zijn boek *Denkadviseren* aan dat je een klant kunt ‘ontstroeven’, uit zijn oude manier van denken kunt halen (meer daarover in hoofdstuk 5).

Henk van Dongen spreekt in zijn boek *Een Kwestie van Verschil* over deconstrueren. Mensen hebben betekenis met elkaar geconstrueerd en hebben deze vastgezet als ‘waar’. Als interventiekundige deconstrueer je, waardoor er weer ruimte ontstaat voor andere mogelijke betekenissen (meer daarover in hoofdstuk 4). Weick noemt dit dubbelzinnigheid toevoegen of toelaten (meer daarover in hoofdstuk 3).

Ik spreek graag over ‘een kraak zetten’ in het disfunctionele interactiepatroon door als het ware uit de pas te gaan lopen. Iets anders te doen dan de klanten in interactie gewend zijn te doen, zodat je hen uitnodigt tot een nieuw interactiepatroon, een nieuwe manier van gezamenlijk betekenisgeven. Ik noem het ‘een kraak zetten’ omdat je mensen vraagt dat wat zij gewend zijn, los te laten. Je vlijt op dat moment even een spreekwoordelijke koevoet tussen de deur. En dat vinden de meeste mensen niet prettig. Het kan dan even ‘kraken’.

Als lid van de Raad van Bestuur van een woningcorporatie is het niet prettig om te horen dat jij zult moeten veranderen in je gedrag om de negatieve effecten van niet ‘in control’ zijn te kunnen doorbreken. Nog minder leuk is het om te horen dat je zelfs dan nooit ‘in control’ zal zijn. Hoe ga je dan om met de journalisten die vragen hoe het toch zover heeft kunnen komen dat het project twee miljoen euro over het budget heen is gegaan? Dat er dan toch sprake is van mismanagement? En hoe weerleg je dan in de onderhandelingen met de minister dat woningcorporaties het nu maar eens met minder geld moeten doen, omdat ze blijkbaar het geld te makkelijk verspillen?

En zou het dan werkelijk zo eenvoudig zijn: dat als je dit ontwikkeltraject met deze adviseur anders doet, je dan een kans hebt dat je organisatie werkelijk verandert?

Dit lid van de Raad van Bestuur durfde het aan: in plaats van de adviseur naar huis te sturen en een offerte te laten maken voor het uitvoeren van een oplossing in een vastgesteld aantal dagen, nam hij de tijd voor een vervolgesprek en de moeite om zijn collega ervan te overtuigen er bij een volgend gesprek ook bij te zijn. Dat is dan ook de reden dat ik zoveel tijd besteed aan het componeren van zo’n uitgebreide e-mail. Ik wil een kraak zetten en bestaande interactiepatronen ter discussie stellen en doorbreken, maar dat moet zorgvuldig, wil je je gesprekspartner aan boord houden. Het verband tussen zijn of haar vraag en wat ik in het eerste moment aan patronen ontmoet, moet ik laten zien, moet ik ‘ondertitelen’. In de e-mail vertel ik wat er met mij in interactie gebeurt en fantaseer ik hoe datzelfde ook gebeurd zou kunnen zijn in de projecten die ‘out of control’ zijn geraakt.

Er is methodisch meer aan de hand. Ook sociaal ben ik als interventiekundige aan het kraken, niet alleen cognitief. Je aanwezigheid als interventiekundige triangulariseert de sociale setting (zet het in een driehoek). Door jou (omdat je serieus wordt genomen) komt het patroon tussen twee mensen in een Raad van Bestuur in een ander daglicht te staan. Ook dat genereert, los van taal, allerlei nieuwe mogelijkheden.

Reïficeren en dereïficeren

Reïficeren betekent zoiets als ‘tot ding maken’, de neiging om aan een abstractie de karakteristieken van een concreet object toe te kennen. Van Dongen zegt daarover: “We maken een ‘ding’ van een gedachteconstructie. En vervolgens wordt de abstractie (bijvoorbeeld de arbeidsmarkt, de wielersport, het bankwezen) gehanteerd alsof er sprake is van de gedragskenmerken van voorwerpen of personen.”

Als je als bedrijfskundige wordt opgeleid, zoals ik, dan krijg je boeken en boeken vol met metaforen aange-reikt, die als ‘dingen’ en dus als reïficeraties worden gepresenteerd. Ik noem dat inmiddels ‘managerstaal’ of ‘MBA-taal’. Het is in die taal vanzelfsprekend dat er zoiets bestaat als een organisatiestructuur, een ondernemingsraad, een managementteam, et cetera. En mensen praten er met elkaar over alsof ze deze ‘dingen’ werkelijk zien. Ze reïficeren.

Ik werk op dit moment voor een thuiszorgorganisatie, waar letterlijk wordt gesproken over ‘de klantbol, de medewerkersbol en de financiële bol’. Het bleek een model te zijn, bestaande uit drie cirkels, waar de woorden ‘klant’, ‘medewerker’ en ‘financiën’ in zijn opgenomen. Dit model zit inmiddels zo in de hoofden van iedereen in die organisatie, dat er werkelijk betekenis wordt gegeven aan de wereld met behulp van die driedeling. Alsof je de wereld kunt bekijken als een ballenbak met drie soorten ballen. Het zorgt ervoor dat sommige gedachten bijna onmogelijk worden. Bijvoorbeeld de optie dat een aantal bejaarde zorg-behoevende mensen zelf het bestuur vormen van een thuiszorgorganisatie. Of dat het principe van overvloed in geld misschien niet zo anders is als het principe van overvloed in aandacht en zorg.

Interventiekundigen dereïficeren, zodat mensen niet langer zonder erbij na te denken een bepaalde definitie van de werkelijkheid aanvaarden als ‘waar’. Wat bedoel je precies als je zegt dat ‘de overheid voor meer blauw op straat moet zorgen’, ‘dat het management niet goed naar medewerkers luistert’ of dat je ‘de wijk tot community wilt maken en wilt activeren’?

