

ESSAY

Change & Leadership

‘Mijn Instrumentalisatie en mijn Belerende Organisatie’

Carsten van den Bogert

Den Bosch, 1 juli 2011

Ten behoeve van het seminar change & leadership,
gegeven door Rombout van den Nieuwenhof en Rene Brohm

Inleiding

Het essay t.b.v. van het seminar change & leadership kent drie onderdelen naast deze inleiding. Dat is het hoofdstuk zelfreflectie, waarin ik mijn dromen en waarnemingen beschrijf op het gebied van leiderschap en leren en innoveren die betrekking hebben op mijzelf. Ten tweede beschrijf ik waarnemingen die ik binnen mijn organisatie doe. Ten derde beschrijf ik acties die ik na dit seminar heb gedaan om te testen of ik mijn netwerk robuuster kan maken, een groter verschil kan maken, en een coherent verhaal als toekomstig leider in mij heb. Dit essay is een persoonlijke zoektocht naar mijzelf en mijn organisatie. De onderstaande rijke beschrijving beschrijft mijn inspiratie.

Ik zit in de trein op weg naar mijn werk. Het plent van de regen. Ik maak me zorgen over hoe ik zonder paraplu, die ik uiteraard weer vergeten ben, droog op mijn werk aankom. Het seminar Change & Leadership heeft inmiddels plaatsgevonden. Ik herinner mij een tip van Rombout, mijn coach binnen mijn Master opleiding, om nog eens het artikel "Didactiek van de Liefde" aandachtig te lezen. Volgens hem, zou het me kunnen helpen met mijn onderzoeksopdracht van mijn thesis. Mijn vermoeden is, na het lezen van het artikel, dat mijn omgeving inclusief ikzelf is geïnstrumentaliseerd. Abstrahering, de-responsabilisering en decontextualisering qua didactiek overkomt misschien mij ook, om kenmerken uit dit artikel te gebruiken. Daarnaast vond ik ontwijken van individualisatie, een prijs die ik moet betalen om efficiënt iets over te kunnen brengen of leren. Mijn thesisopdracht lijkt te schreeuwen om meer zelforganisatie en organiserend leren. Maar als ik reflecteer hoe ik dit onderzoek tot nu toe heb aan gepakt, dan zie ik daar nog veel instrumentalisatie in. Hoe kan dat? Het wordt langzaam mijn overtuiging dat ik nooit een actieonderzoek met succes kan uitvoeren zonder dat ik eerst zelf dat juk van instrumentalisatie van mij afschut. Daarna kan ik pas mijn omgeving duurzaam proberen te veranderen, komt in mij op. Het plent door, ik kijk in mijn agenda en denk, vanochtend geen afspraken. Ik besluit het essay te schrijven die mij in een zoektocht hopelijk het antwoord geven op de vragen: Ben ik geïnstrumentaliseerd? Welke invloed heeft dat? Heeft mijn werkomgeving hulp nodig? Hoe zou ik die kunnen geven? Deze vragen vormen de basis van dit essay. Ik ben blij met de opdracht.

Zelfreflectie

De laatste jaren heb ik een aantal mensen begeleid, sommige met succes andere met minder succes. Ruud Lenders was de laatste, toentertijd een schoolverlater, die zijn eerste ervaring op deed in een werkomgeving. In mijn module verandermanagement heb ik een half jaar terug een intervisie gedaan waar ik hem ook om feedback heb gevraagd. Kritiek die Ruud toen gegeven heeft, is dat ik slecht luisterde naar wat zijn behoeftes waren. Ik paste een methode toe die mijzelf hielp bij het leren van het vak en waar ik eerder positieve ervaringen mee had, zonder te vragen of die manier wel toepasbaar was op zijn individuele situatie. Ik liet hem te veel "zwemmen", was het directe commentaar van hem in de intervisie. Met name op het vlak van samenwerken en luisterend vermogen had hij meer van mij verwacht. Aan de andere kant was ik gefrustreerd dat Ruud zo traag dingen oppakte en werkelijk alles kwam vragen en weinig zelfvertrouwen uitstraalde. Het was geen positief begeleidingsproces en ik legde die schuld toen bij Ruud. Inmiddels werkt hij ergens anders en ik besluit hem nog eens te interviewen, met de kennis die ik nu heb. Ongeachte de problemen konden we op een persoonlijk vlak goed met elkaar opschieten.

Om het artikel te omarmen (De Weerd & Van den Nieuwenhoven, 2006), besloot ik niet vanuit een tekort te denken, maar vanuit het positieve. Deze positieve gedragseigenschappen zijn volgens het artikel: aanwezigheid, discipline, nederigheid, en verbondenheid.

Ik bel Ruud op. We hebben een kwartier een geanimeerd gesprek over onze carrière en levens. Dan begin ik vragen te stellen. De eerste vraag heeft met aanwezigheid te maken. Ik vraag hem; "Tijdens de begeleiding gaf je aan dat je boos was over het gebrek aan een opleidingsplan, hoewel dit wel voor aanvang van in dienst name beloofd was. Als ik me goed herinner, heb ik dat weggewuifd met de opmerking; Maak je niet druk, stel gewoon zoveel vragen als je wil en af en toe ga ik wel een uurtje college geven in het één of ander. Wat maakte je toen zo boos?", Ruud zegt: "Ik was toen gedetacheerd via een ICT opleider die ik zelf moest betalen, mits ik uiteindelijk niet bij Kredietbank vast in dienst kon komen. Dat ging om duizenden euro's Er zat nogal wat druk op. Dat bedrijf had twee andere stagiaires die mislukt waren binnen Kredietbank. Ik moest en zou een succes worden. Ik werd flink onder druk gezet". Ik schrik, hoe kan ik boosheid niet goed hebben ingeschat? Het lijkt erop dat ik niet goed heb doorgevraagd en niet goed geobserveerd. Ik vraag: "Ruud, wat waren toen eigenlijk je verlangens en dromen?" Ruud antwoordde "Ik wilde eigenlijk helemaal niet een zeer technische functie. Het idee van zijn opleider was dat hij 1 jaar "in de modder" moest staan om genoeg kennis op te doen van ICT

omgevingen, en dat ik daarna projectleider kon worden". Ik verbaas me weer, waarom had ik hem eerder deze simpele vraag niet gesteld? Ik had juist de opdracht gekregen om hem technisch te begeleiden. De planning en organisatie van het project, waar we samen aan werkte, had ik zelf bewust op me genomen, omdat ik Ruud techniek wilde leren. Het was me al wel opgevallen dat hij vrij goed kon plannen en organiseren.

De Weerd en van Nieuwenhof (2006) constateerde: :

De interdependente relatie maakt de co-creatie van het leertraject mogelijk, waarbij verantwoordelijkheid gedeeld en niet verdeeld, laat staan gemonopoliseerd, wordt. In relatie treden betekent ook dat men het individuele isolement doorbreekt, doordat de leerprocessen uit het gesloten, private, mentale domein worden gehaald, en in de context van de relatie worden gebracht.... Vertrouwen hebben in het grote geheel, waarvan hierboven sprake is, komt niet voort uit betweterigheid en alwetendheid, maar uit het ontzag voor de veelvoudigheid en complexiteit van de werkelijkheid... aanwezigheid, verbondenheid en nederigheid, vragen elk hun eigen soort van moed: de moed om in de ervaring te blijven en die te verkennen, de moed om in verbinding te blijven brengen en de moed om het niet-weten te gebruiken als hefboom om te leren. Discipline staat voor het vermogen die moed te kunnen blijven opbrengen. (p. 98)

Het lijkt erop dat ik van alle kernpunten van de didactiek van de liefde kan leren. Concluderend uit het vraaggesprek met Ruud had ik door aanwezigheid, angst niet met boosheid verward? Had ik maar meer meervoudig geobserveerd en mij meer verbonden met hem. Dan had ik hem juist de planning laten organiseren om hem zo meer zelfvertrouwen te geven. Vanuit onze verlangens hadden we dan een betere samenwerking gehad, misschien zelf interdependentie en co-creatie, en was Ruud wellicht niet hele tijden onzeker geweest. Zijn verlangen om te plannen en organiseren en mijn kwaliteiten als technisch specialist hadden misschien tot een betere begeleiding en beter resultaat kunnen leiden. Was ik maar niet zo zeker van mijn zaak geweest, en wat nederiger geweest! Had ik maar de toewijding gehad om elke keer een stapje verder te komen op het gebied van coaching. Twijfel heb ik wel. Ik had de opdracht hem ICT techniek bij te brengen. Het was de bedoeling dat hij 7x24-uurs diensten moest gaan draaien. Dit vereist zelfstandig werken. Met simpelweg cognitief leren en decontextualisering is na mijn mening niks mis, maar meer als middel nadat er d.m.v. discipline, nederigheid, verbondenheid en aanwezigheid een sterke band is gelegd tussen coach en leerling.

Leren of coachen door de principes van het artikel (De Weerd & van den Nieuwenhof, 2006) te volgen heeft na mijn mening grote positieve impact op elkaars inzichten of wat Argyris (indirect in Smith, 2001) noemt "governing variables", en in het verlengde hiervan op organiserend leren. Door aan de oppervlakte te blijven bij begeleiding wordt "single-loop learning" waarschijnlijker. Niet wat iemand drijft is belangrijk bij gestandaardiseerde trainingen, maar simpele cognitieve methodes of modellen zijn de focus. Die raken niet verder dan wijzigingen in "action strategy", dus in single-loop learning. Een methode die alleen efficiency kan verhogen op de korte termijn, maar waarmee een individu en organisatie uiteindelijk vastloopt. De coach, ik in dit geval, gaf zelf het slechte voorbeeld door standaardisatie en instrumentalisatie van begeleiding te hanteren. Dit lijkt me niet de ideale situatie waardoor men over andere inzichten kan praten. Volgens Argyris (indirect in Smith, 2001) zijn kenmerken om "double-loop learning te bevorderen o.a.: "Internal commitment", "Sharing control", "Participation in design and implementation of action", "Minimally defensive relationships", en "Free and informed choice". Dit lijken mij typische zaken die Nieuwenhof en De Weert in hun artikel proberen te bevorderen met verbondenheid, aanwezigheid, nederigheid, en discipline.

Op een zonnige vrijdagmiddag ergens in mei 2011, hebben Tim, Frank en ik een interview op de voorstudies van onze thesis. We zitten in een vergaderzaaltje bij de gemeente Oss, waar na een hartelijke ontvangst we beginnen aan de interview. Frank is als eerste aan de beurt en krijgt van Tim en ik wat feedback over het gebrek aan focus in zijn voorstudie. Ik denk, "nou hij mist behoorlijk wat theoretische basis, focus en inhoud". Wat hem drijft en zijn droom zijn wel evident aanwezig. Inhoudelijk is mij concept voorstudie behoorlijk wat beter, denk ik dan. Ik ben tweede en laat ze de eerste twee hoofdstukken lezen. Ik ben op dat moment nog vrij tevreden over het stuk en verwacht wat kleine tips op het gebied van inhoud en theorie. Zowel Tim als Frank zuchten nadat ze hebben gelezen. Frank zegt; "Je voorstudie staat vol van zaken zoals flexibiliteit, efficiency, marktconformiteit, maar je laat helemaal niet zien wat je drijft"! Tim zegt; "Ik snap het gewoon niet. Je spreekt van bewegingsvrijheid en daarna moeten allerlei mensen van bovenaf opgelegd zaken oppakken. Je spreekt over zij. Je laat niet zien wie je bent". Hij klinkt zelfs een beetje gefrustreerd. Het gaat nog een tijdje zo door. De twee laatste opmerkingen doen pijn. Frank zegt: Ik zou dit hele stuk arceren en in rood zetten, en als voorstudie de vraag stellen "Waarom ben ik zo, waarom schrijf ik zo?". Ik bedank hem voor de kritiek en zeg dat het me helpt, maar ik vind het wel erg heftig. Ik heb al 15 uur aan mijn

voorstudie gewerkt en ze willen dat ik hem totaal herschrijf? Tim reageert met:; “Je bedankt ons nu wel, maar als ik vragen mag: Vind je dit echt fijn, ik zie je niet echt dus ik weet dat niet zeker”? Ik baal als een stekker, maar ik weet onbewust dat ze wel gelijk hebben. Dat doet me zeer pijn. Nadat ik een review heb gehad, komt Tim nog. Ook bij hem is er behoorlijk wat feedback over de echte focus van zijn onderzoek, maar ook hij lijkt wel heel goed te weten wat hij wil. Alleen kan hij het nog niet goed onder woorden brengen. Frank en ik helpen hem daarbij. Na een hartelijk afscheid, loop ik vol verwarring terug naar de auto. Shit! Een parkeerbon van 54 euro op de ruit! Ik kijk rond, ergens goed beschut door een boom zie ik het bord “betaald parkeren” Nou bedankt gemeente, jullie ambtenaren zijn zwevers, die bekostigd worden door burgers door slecht opgestelde parkeerborden en automaten. Gedesillusionneerd rij ik naar huis.

Tot en met zondagochtend kan ik niks aan mijn opleiding doen. Ik denk zelfs even aan stoppen. Maar door gesprekken met mijn vriendin, en door goed naar mijzelf te kijken vind ik opnieuw kracht. Tim en Frank zijn geen zwevers en missen logischerwijs nog focus. Zij maken een tocht, waar de reis zelf belangrijker is dan het doel, op basis van een hogere orde doelen. Ik ben nog te doelgericht. Alle doelen hebben een planning en eindpunt. Ik moet mijn droom of een hogere orde ambitie bepalen in een trektocht i.p.v. een reis (Wierdsma & Swieringa, 2002). Het is niet zo dat ik geen dromen heb, maar ze zitten in mijn onderbewustzijn. Ik besluit de artikelen over ‘appreciative inquiry’ nog eens te lezen en ze toe te passen. Opeens ben ik de feedback van Tim en Frank erg gaan waarderen.

Het 4-D model (Seel, 2008) gebruik ik om mij droom te vormen. Ik begin verhalen naar voren te halen waarin ik succes had en waaruit ik inspiratie haalde. Alle verhalen hadden gemeen dat ze impact hadden op het geheel, mensen verbinden en door samenwerking tot innovaties komen. Bijvoorbeeld een verhaal over een afdeling mede oprichten waardoor klanten aantoonbaar meer tevreden zijn. Ik praat nog eens met wat mensen die deze successen hebben meebeleefd (Discover). Daarna bedenk ik me hoe ik dit nog meer zou kunnen uitbouwen (Dream). Ik bedenk me dat ik nog meer impact kan hebben als ik echt de levens van mensen kan veranderen. Uitvindingen en diensten die de Kredietbank groot hebben gemaakt en de levens van haar klanten hebben veranderd. Ik kan me de tijd nog herinneren dat wanneer je vergeten was contant geld te halen, je zonder leningen van vrienden en familie het weekend niet door kwam. Het is nu niet meer denkbaar. Alles is gemakkelijker geworden. Ik wil graag meewerken aan dit soort ontwikkelingen. Daarna bedenk ik wat de eerste stap zou kunnen zijn om hier verder in te komen (Design). Een goede eerste stap lijkt om mijn eigen afdeling meer in samenhang te brengen en verder te sturen naar innovatie en ontwikkeling. Ik denk dat de sleutel ligt bij co-creatie, zelforganisatie, en organiserend leren. De reden waarom ik dat denk wordt uitgelegd in het volgende hoofdstuk. Dit hoofdstuk gaat over zelfreflectie.

Volgens Wierdsma en Swieringa (2002) zijn de principes van co-creëren:

Activeer het actorschap, Focus op verbinding, Werk op basis van tijdelijk werkbare overeenstemming, Bouw voort uit het goede van het verleden, Bouw aan het creëren van mogelijkheden, Werk terug vanuit de toekomst, Sluit aan bij zelfreferentie, Creëer gedeelde ervaringen, Plaats het veranderverhaal in een alles omvattend verhaal.(p. 197)

Volgens die theorie, betekent het persoonlijk dat ik meer aandacht moet besteden aan fenomenologisch onderzoek, meervoudig kijken, generatief luisteren, een sterk netwerk, denken en doen niet scheiden, feedback, en verlangens van andere. Ik heb deze mening, omdat oprechte interesse in een ander voor mij de sleutelementen lijken, om deze stappen succesvol met andere te kunnen doorlopen. Voorbeelden van deze interesse zijn: dromen, waarde en normen, en iemands DNA.

Mijn oude voorgestelde doelen aangaande kennis- en taakverbreding van mijn afdeling zijn niet compleet veranderd. Het zijn echter geen doelen meer, maar middelen naar een hoger ethischer doel. Deze middelen kunnen leiden tot double-loop leren en een lerende organisatie creëren. Hoe ik dat precies moet doen, weet ik nog niet. Mijn droom is kort samen te vatten: “Impact door verbinden en ontwikkeling, excelleren in samenhang”. In hoofdstuk 4 die de titel van de laatste D (Deliver) heeft gekregen, ga ik in op acties en experimenten die ik heb gedaan om deze droom uit te laten komen.

Waarnemingen in mijn organisatie over instrumentalisatie en bureaucratie

Gehaast kwam Peter binnen met zijn Apple probook dichtgeklapt in zijn hand, zoals hij dat wel vaker deed. Ik krijg soms een beetje een opgejaagd gevoel bij hem. Hij is net die jeugdvriend waar je altijd avontuur mee hebt, maar als je even niet oppast, je wel in de problemen kan helpen. Als één van de managers van Projectuitvoering is hij een drijvende kracht die kennis- en

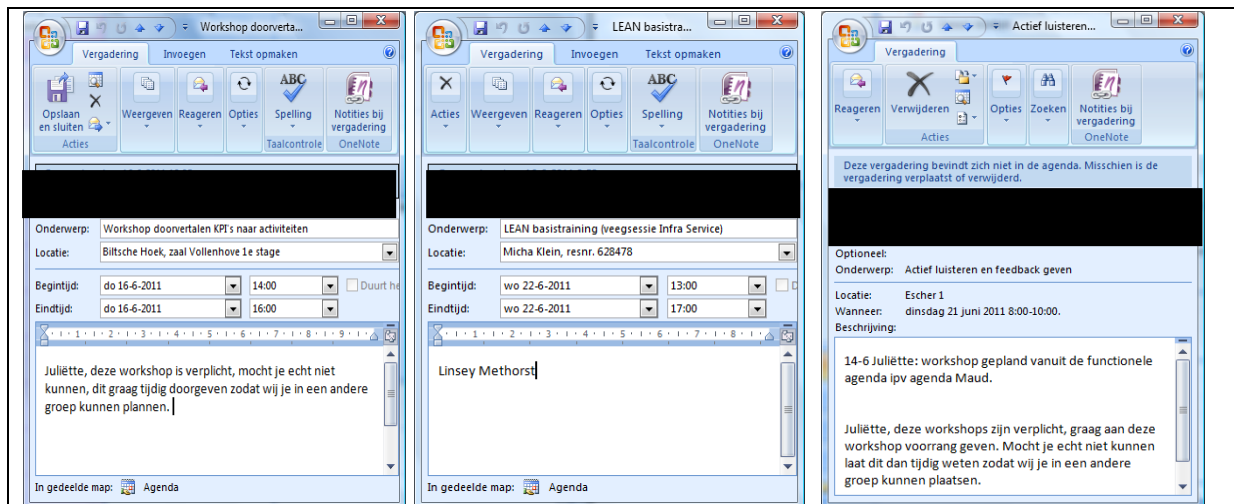
taakverbreding wil versterken. Peter zegt: "We hebben lang genoeg gewacht op initiatieven vanuit de groep, we gaan vaart maken, meer sturen. Beter snel beginnen en bijstellen dan lang nadenken en onderzoeken. Ik heb net een stakeholderanalyse gedaan, en onze stakeholders vinden onze inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers onvoldoende, we scoorde een 5. Dit jaar wil ik daar linksom of rechtsom een voldoende van maken". Peter laat mij een nog geheime presentatie zien van een stakeholderanalyse. Hij vertelt enthousiast over de resultaten en denkt dat hij een mooie beweging in de afdeling kan maken. Peter zegt: "Carsten; dat plan van aanpak wat je hebt geschreven is heel gedegen maar wel heel erg voorzichtig". Ik zeg; "Vaart zetten in een cultuurverandering lijkt mij erg risicovol. Begrijp ik je goed dat we een aantal onderzoeken nalaten en gewoon met een uitgewerkt plan moeten komen die meteen richting geeft aan een taak- en kennisverbredings-traject"? Peter: "Ja, Projectuitvoerders behoren ondernemers te zijn, we laten zien wat hun opdrachtgevers van de gemiddelde Projectuitvoerders verwachten en geven ze handvatten en deadlines om aan die verwachtingen te voldoen. Maar het is ieders zijn of haar eigen verantwoordelijkheid. Ze worden uiteindelijk hierop door mij beoordeeld. Kan jij die handvaten uitwerken met de werkgroep in een Plan van Aanpak?" "Ja dat ga ik doen", zeg ik. In mijzelf twijfel ik, "is een "blauw plan" wel zo geschikt?"

Er is twee maanden terug een stakeholderanalyse gedaan door het managementteam van mijn afdeling Projectuitvoering. Peter is bij tientallen stakeholders langs geweest met vragen over onze kwaliteit, de structuur van onze organisatie, onze houding en gedrag, en kennis en kunde. Op alle drie de hoofdpunten zijn aandachtspunten geselecteerd waarop we "slecht" scoorde. Er worden voor de drie hoofdpunten werkgroepjes geformeerd. In de bijlage B staat die stakeholderanalyse. De vorming van die vrijwillige werkgroepjes staat in bijlage A. Ik zit in de werkgroep kennis en kunde.

Als ik deze rijke beschrijving in elementen opdeel dan zou je kunnen concluderen dat we volgens Wierdsma en Swieringa (2002, tabel 12.1) een belerende organisatie zijn. We zien de verregaande specialisatie qua structuur als een probleem, maar dit is typisch iets wat in een belerende organisatie standaard is. De strategie is voorbedacht en geënt op kosten, marktconformiteit en efficiency. Er is een cultuur van conflictvermijding. Bijvoorbeeld, ik vermijd een conflict met Peter. De systemen zijn analytisch uniform, en reactief. Voorbeelden hiervan zijn te zien in bijlage B. Peter en ik verzanden in dezelfde valkuilen waar belerende organisaties steeds in vallen, namelijk het scheiden van denken en doen. Het opvallende is dat Peter en ik allerlei soorten managementtheorieën omarmen uit de lerende organisatie. Maar het lijkt erop dat de belerende organisatie, waarin we jaren succesvol ons hebben kunnen ontwikkelen, een soort gevaarlijke draaikolk is geworden. Hij lijkt zich niet te realiseren dat de werkgroepen eigenlijk aansluiten als een soort staffunctie aan zijn managementteam. Dan is nog steeds denken en doen niet bij elkaar gebracht. Het lijkt erop dat de *espoused theory* en *theory in use* van Argyris en Schon (1978) duidelijk verschillen en model 1 denken de overhand heeft.

Onze taak als werkgroep wordt om acties uit te zetten, die de "beperkingen" van de medewerkers van mijn afdeling te verkleinen en als het kan op te heffen. Met kennis en kunde is het dan gebruikelijk dat we workshops, stages, en technische cursussen organiseren. Volgens De Weerd en Van den Nieuwenhof (2006), wordt dit als "deficit denken" gekenmerkt. Op basis van distantiering, ontwijken van individualisatie, en gestalts wordt er een generiek en gestandaardiseerd onderwijsprogramma ontwikkeld. Het managementteam bemoeit zich weinig met de uitvoering. Joke Draal, manager van Projectuitvoering, sprak in bijlage A over "delegeren aan 3 werkgroepen". Het lijkt erop dat het niet eens in haar opkwam om eerst zelf verbinding met de medewerkers aan te gaan in individuele gesprekken om de verandering in te zetten. Waarom denkt Joke dit?

Naast onze werkgroepen heeft het managementteam van Infraservices, waarvan Projectuitvoering een onderdeel van is, bedacht, dat er gestandaardiseerde cursussen aan alle medewerkers gegeven moesten worden. Hoewel er toegegeven is dat er qua communicatie wat verbeterd kon worden (zie bijlage C), staat zij volledig achter deze beweging. De workshops zijn van een extern bureau. Het lijkt een typisch bureau, die volgens De Weerd en Van den Nieuwenhof (2006), bekritiseerd wordt door haar instrumentalisatie en standaardisatie. Ik kom tot deze conclusie omdat ze standaard workshops hebben gegeven waarin simpelweg kennis en methoden worden overdragen. Ik heb geen verbinding waargenomen tussen opleider en trainee waarin gevraagd wordt aan welke kennis nu behoefte is. Er is geen enkele keer gevraagd wat onze verlangens zijn en wat ons drijft. Het managementteam heeft zelf bepaald wat de grootste "beperkingen" van hun personeel zijn. In een rijke beschrijving laat ik de mate van weerstand zien, die in mijn organisatie spelen.



Tot mijn grote verbazing, zie ik na twee dagen seminar de bovenstaande vergaderverzoeken in mijn agenda staan. Ik vraag aan mijn collega Rik; "Weet jij hier iets van, is er dinsdag iets verteld over deze workshops?" Rik: "Nee, ik heb alleen gehoord dat ze verplicht zijn. Het is werkelijk ongelofelijk dat ze zomaar 2 dagen voor de eerste aankondiging verwachten dat we zomaar alles laten vallen. En voor wat? Allemaal zaken waar ik al veel van weet. Ik ben betrokken bij de introductie van LEAN, en heb diverse cursussen gehad die betrekking hadden op KPI's en communicatie. Ik kan je verzekeren dat ik zeer gerichte feedback ga geven aan Peter als hij terug is van vakantie, daar heb ik die workshop niet voor nodig"! Ga je wel, vraag ik nog. Ik zie wel" ...Even later kom ik Steven tegen bij de lunch. Hij heeft soortgelijke kritiek als Rik. Daarnaast zegt hij: "Ik heb aan Thijs gevraagd of hij een belangrijke projectmeeting wilde verzetten, die samenvalt met een workshop, nog wel de stomste ook. Dat is nu Thijs zijn probleem geworden, als die workshop verplicht is".

De Weerd en Van den Nieuwenhof (2006) constateren:

Op deze wijze nemen organisaties een deel van de existentiële verantwoordelijkheid van de medewerker over om zelfstandig met angst en agressie om te gaan en vervullen daarmee een klassieke moederlijke rol....De ouder-kindrelatie is echter uitermate complex en subtiel. Zeker als men van de opvatting is heeft dat dit spel 'gemanaged' moet worden of als men vindt dat het beter aan 'deskundologen' kan worden uitbesteed. Wat ouders en kinderen in dit spel in essentie bindt, of hoort te binden, is liefde. (p. 83)

Een aantal zaken zijn te verbinden aan de praktijk van Infraservices. Het management heeft deze taak uitbesteed. Kennelijk vinden ze gedragsverandering of een stuk kennis bij ons belangrijk. "ze trekken hun handen ervan af". De liefde lijkt ver te zoeken, misschien door onmacht?

De Weerd en Van den Nieuwenhof (indirect in *Fijlstra & Wullings*, 2006) constateren:

De medewerker bevindt zich op de weg van kinderlijke afhankelijkheid naar volwassen autonomie en volwassen interdependentie. Een groot deel van de opleidingen, trainingen en coachingstrajecten is erop gericht op dit thema te interveniëren.

De manier van leiderschap op dit punt, lijkt niet de weg te zijn naar interdependentie. Steven lijkt een manier te hanteren, die leidt tot een klassieke ouder-kind relatie. Het is opeens "*Thijs zijn probleem*", volgens Steven. Reageert Steven niet als een kind? Die in feite zijn manager Thijs vraagt zijn planningsprobleem op te lossen, omdat het managementteam keuzes voor Steven heeft gemaakt. Het lijkt erop dat de verantwoordelijkheid van hem wordt afgenomen om te groeien en een goede professional te zijn en dat hij daarom de verantwoordelijkheid meteen legt bij de "ouder" om met zijn angsten om te gaan. Heeft deze stap van het management niet tot devolutie geleid op het gebied van organiserend leren? Wilde ze juist niet evolutie bereiken met deze workshops, volgens de mail van Joke in de bijlage C wel? Ze wil beter samenwerken en een grotere klantgerichtheid.

Deze stap is gedrag die Wierdsma en Swieringa (2002) gebruikelijk vinden bij belerende organisaties.

Belerende organisaties zijn goed in het inpassen van individuele leden in het bedrijf en het hun individueel bijbrengen van het gewenste gedrag. Deels bewust, maar voor een nog groter deel

onbewust. Niet alle opleiders zullen zich dit realiseren, maar dit is een van de hoofdfuncties van voorgenoemde individuele opleidingen: het conditioneren van de medewerkers, het aanpassen van hun bekwaamheden aan de eisen van het systeem. Het blijkt ook uit de stijl van de opleidingen; typische 'overtuig' opleidingen. Dit type opleidingen is dan ook een van de belangrijkste coordinatiemechanismes.(p. 101)

Het hoofdstuk gaat hier verder in op het feit dat het hoogstens tot single-loop leren kan leiden. De wens om tot een hogere flexibiliteit en innovatie kracht te komen, lijkt juist door dit soort acties averechts te werken. Hoe kunnen wij dan een lerende organisatie zijn? Wierdsma en Swieringa (2002) zeggen:

De lerende organisatie onderscheidt zich van zowel de doorlerende als de belerende organisatie doordat in de lerende organisatie in hoge mate (ook) collectief wordt geleerd, Vooral de belerende organisatie maar ook doorlerende, is zo opgebouwd dat onderlinge samenwerking zo min mogelijk nodig is.(p. 127)

Bij Infraservices is van collectief leren zonder leermeesters geen sprake. De denkers participeren niet mee met de doeners. Denken en doen worden gescheiden. We moeten individueel wat vaardigheden aanleren, die het "doen" vereenvoudigen. De theorie laat me ook twijfelen, Wierdsma en Swieinga (2002) vermelden dat belerende organisaties die van een onderdeel een lerende organisatie wil maken, deze vaak geheel moet isoleren, om de valkuilen in dit trage vraagstuk op te lossen. De cultuur en inzichten binnen een belerende organisatie zijn vaak zeer hardnekkig en complex. De vraag luidt dus: Kunnen wij wel veranderen door een gedrag- en cultuurverandering zonder isolatie te ondergaan?

Het lijkt erop dat we als afdeling de valkuilen moet onderkennen. Verder zijn lerende organisaties vrijwel altijd omgevingen met complexe steeds veranderende werkprocessen (Wierdsma en Swieringa, 2002). Is dat binnen mijn afdeling wel zo? Voor een deel is het ook massaproductie die wij leveren. Hebben we klanten die een meer klant- of productgerichte-klantstrategie eisen, of zijn ze prima tevreden met Operational Excellence? In het laatste geval is het misschien geen slecht idee om een belerende organisatie te zijn.

Gerard en ik komen elkaar op de weg naar vergaderhok 'Micha Klein' tegen, waar de workshop "Basis training LEAN" wordt gegeven. Lopend naar de vergaderzaal zegt Gerard; "Moet ik opeens naar die onzin toe, ik heb het hartstikke druk, heb een belangrijke meeting moeten afzeggen, naar een ongevraagde onzin workshop". Ik voel me ook gefrustreerd over de gang van zaken. In 'Micha Klein' staat een kringsgewijze opstelling van tafels met daarop de bordjes: "Klant", "Post IN", "Post Uit", "Calculatie", "Logistiek", "Administratie", "Uitbetaling", en "Manager". Iedereen zit aan zo'n tafeltje. Trainer 1 begint met de vraag: "Wat willen jullie bereiken en waarom zijn we hier"? Bijna iedereen geeft aan dat ze hier toe opgedragen zijn en dat ze geen idee hebben waarom dit een meerwaarde kan hebben. Slechts Marco vind het interessant om uit te vinden of de bestaande implementatie van LEAN voldoet aan de theorie. Trainer 2, vraagt ons "Waar komt LEAN vandaan?" Al snel komt het antwoord wat bijna iedereen in de zaal toch al wist: Toyota. Er volgt een positief betoog over "Verspillingen", "Just in Time", "Kaizen", enz. Gerard, komt meteen fel uit de hoek met de vraag of iemand kan vertellen wat projectuitvoerders aan LEAN hebben? Hij vraagt de trainers, "Toyota is een productiemaatschappij met afdelingen die produceren. Mijn doel is om dat weg te automatiseren, dit is een IT ontwikkel en innovatie afdeling". Waarom denkt u dat, een spel wat we overduidelijk straks gaan spelen, mij kan helpen?" Trainer 2 zegt, "Dat leg ik je in de loop van de training uit. Voor iedereen is LEAN zeer waardevol". Gerard zegt, "Waarom kan je het dan nu niet uitleggen"? Trainer 1 begint een algemeen verhaal over klantgerichtheid, feedback, alleen dingen doen die directe toegevoegde waarde hebben voor de klant, en dit analyseren middels de Kaizen cirkel. Gerard zegt, "Dit doe ik mijn hele actieve carrière al, hoe gaat straks dat spel me helpen"? De trainers kijken inmiddels ook minder vrolijk. Trainer 1 zegt zuchtend; "wacht even rustig af". Gerard zegt: "Ik heb nu twee keer gevraagd waarom een exploitatiespel kan bijdragen aan een innovatieve afdeling, ik krijg geen duidelijk antwoord, ik ben weg". Hij staat op en verlaat halverwege de workshop de zaal. Tijdens de koffiepauze zijn we opeens weer twee mensen kwijt, zonder dat ze dit hebben aangekondigd. Het rollenspel geeft een duidelijk beeld over inefficiënte processen tussen afdelingen. Door het spel drie keer te spelen, worden we aangemoedigd om hierop verbeteringen aan te brengen. Na afloop wordt er door de trainers gevraagd wat we met de opgedane ervaringen wordt gedaan. Een enorme klaagpartij volgt, over dat veel verbeteringen die voorgesteld worden, tegengehouden worden door het niet beschikbaar stellen van tijd en budget van het management. Er wordt nog gevraagd of de ervaringen die wij met LEAN hebben nog worden teruggekoppeld aan het managementteam. Dat is niet zo, na de training verlaten de trainers de Kredietbank. Wij moeten onze verbeteringen zelf aangeven bij onze directe managers. Henk zegt, "Ik werk hier nu 20 jaar, als je, je kop boven het maaiveld uitsteekt dan wordt het er bijna altijd afgehakt. Ik ben 'voorstel-moe' geworden!" De toegevoegde waarde van de training wordt door een groot deel van de groep, na een korte

evaluatie, zeer betwijfeld Er worden wel nog wat korte positieve opmerkingen gegeven over dat een stukje herhaling ook meewerkt aan de bewustwording van klantvriendelijkheid en de noodzaak van efficiency. Ik loop met Johan terug, die zegt "Zo, toch weer een spelletje gespeeld, en er nog geld mee verdiend, wat een verspilling", zegt hij lachend.

Deze rijke beschrijving bevestigen de patronen die ik al eerder heb benoemd. Geen verbinding tussen management en werkvloer en werkvloer onderling, frustratie over een grote proces- en regelgerichte organisatie, angst over een "afrekencultuur", instrumentalisatie, een gebrek aan 360-graden feedback, het idee dat het "systeem" niet meer te veranderen is, Model I denken, van "vastlopen", van maximaal single-loop learning. In het kader van dit essay gaat het nu het doel voorbij om deze rijke beschrijving geheel te analyseren. Het belangrijkste kernpunt waarom ik het meeneem is: kan mijn geïnstrumentaliseerde werkomgeving voor mijn instrumentalisatie gezorgd hebben? Is mijn plan om meer innovatie, ontwikkeling, en samenhang te bevorderen wel haalbaar en nodig?

De vierde D, "Deliver"

Welk verschil heb ik nu gemaakt met mijn initiatieven of is het meer van hetzelfde. Het is zeker meer van hetzelfde. Tot nu toe, loop ik gewoon passief mee in de molen. Ik besluit tot twee interventies.

Ik loop 5 dagen later naar Gerard toe, na de workshop "Basis training Lean". Ik vraag hem om zijn dromen een onder woorden te brengen. Hij kijkt me wantrouwig of onbegrijpend aan. Ik vraag hem; "Je vind die opmerking zeker een beetje zweverig?". Nogal! Nou, ga ik verder, ik denk dat iedereen vanuit bepaalde principes en verlangens onbewust opereert. Je was zeker betrokken bij die workshop. Wat doet jou tikken?" Gerard zegt, "Ik wil al die repeterende acties die wij uitvoeren automatiseren, ze zijn geestdodend". Waarom, ga ik verder? Hij denkt na, en lijkt zichtbaar geïnspireerd. Er volgt nog een redelijk incoherent verhaal die ik probeer te verrijken met de theorieën van AI. Uiteindelijk is dit de samenvatting van Gerard: Iedereen die geestdodend werk doet, wordt uiteindelijk dom, en arm door outsourcing. Ontwikkeling is daarom noodzakelijk. Dat is waar Nederland en dus ook Kredietbank zich sterk moet maken. Ik vraag hem nog of hij dit wil doen met kennis- en taakverbreding. Het expliciete antwoord van Gerard is een duidelijke nee. Hij wil zeer specialistisch werk automatiseren. Hij wil juist verdiepen. Maar hij realiseert dat niet alles "weg" te automatiseren is. Gerard zegt: "De innovatieve en complexere taken blijven over, Dat is niet erg, hier is nu prima brood mee te verdienen". Ik zeg, "Ik denk dat wij elkaar kunnen helpen, en begin over mijn droom". Nadat ik die heb uitgelegd, knikt Gerard bevestigend, dat denk ik ook, zegt hij lachend.

Gerard en ik kunnen een tijdelijk werkbare overeenstemming (TWO) realiseren. Mijn middel is door taak- en kennisverbreding een betere samenhang en kwaliteit in onze dienstverlening te creëren. Maar ik vind er niks mis mee om repeterende handelingen weg te automatiseren. Gerard kan niet alles "weg automatiseren", en denkt, dat bij hoogwaardige technieken, de lerende organisatie een meerwaarde heeft. Een twijfel is of onze organisatie wel voldoende veranderde werkprocessen heeft om een lerende organisatie te kunnen zijn. Als we stabiel lopende band werk doen, dan is er waarschijnlijk niks mis met een belerende organisatie. Gerard kan die specialist zijn die de diepte in gaat, waardoor mijn droom meer voedingsbodem krijgt. Iemand die ik misschien vier weken geleden nog als "tegenstander" zag is opeens een verrijking. Ik hoop dat deze TWO tot een succesvolle vorm van interdependentie kan emergeren. Dit gebeurt juist als het "schuurt" of "spant". Als we het totaal met elkaar eens zijn, bestaat er geen kans tot verrijking, er is dan geen uitwisseling van ideeën.

Na de ervaringen met de workshops, besluit ik Peter aan te schieten. Hij had wel een kwartiertje, maar hij moest wel zijn dochter van school ophalen. Ik vraag hem; "Heb je veel klachten gehad over de workshops?" Hij kijkt niet verbaasd, "Ja, wel een beetje, door mijn vakantie heeft niet iedereen vooraf het doel van die workshops meegekregen, verder was de planning een beetje ongelukkig, Niet iedereen heeft op tijd zijn agenda erop kunnen aanpassen". Ik zeg; "Peter, die kritiek ligt veel dieper dan dit, ik denk dat die workshops uiteindelijk averechts hebben gewerkt op onze uiteindelijke doelstelling. Een meer flexibele initiatief rijkere, slagkrachtigere afdeling, een lerende organisatie". Ik leg hem uit over CAS, over meer verbinding, meer maatwerk in begeleiding, het samenvoegen van denken en doen, over zelforganisatie, over de gevoelens die er nu op de afdeling zijn, het effect van gestandaardiseerde workshops. Hij hoort het geduldig aan, en blaast een keer. Peter zegt: "Tja maar wat dan, daar hebben we toch helemaal geen tijd voor?" Ik ben bang dat hij mij niet begrepen heeft. Ik zeg; "In plaats van workshops, begeleiding, en stages regelen, wil ik met de werkgroep gaan bekijken wat iedere individuele medewerker drijft, en proberen op basis van maatwerk en verbinding, onze afdeling naar een hoger plan te brengen. Die cognitieve kennis

kunnen ze zelf ook verschaffen, mocht dit überhaupt al nodig zijn, als we maar intrinsiek gemotiveerd zijn". "Oké, zegt hij uiteindelijk, doe maar een voorstel met je werkgroep, daarna kijken we verder. Ik moet nu weg" Ik ben teleurgesteld maar wel vastberaden. Ik moet hem later het nog eens uitleggen. Ik ben bang dat hij het niet begrepen heeft. Feedback lijkt noodzakelijk.

Ik ben vastberaden zelf actie te gaan ondernemen, zelforganisatie te bevorderen. Daarom wil ik mijn netwerk verbeteren met mensen die vitaal zijn, die op de een of andere manier willen bewegen. Andere voorwaarden daarin zijn, dat we kunnen kennisdelen en samenwerken met originele en creatieve ideeën, en willen innoveren op basis van onderlinge waardering. Dat kan het beste met diversiteit. Hoe meer inzichten en perspectieven, hoe rijker de uitkomst zal zijn van de plannen of experimenten die we uitvoeren. Mijn angst voor het vreemde, voor andere paradigma's, moet ik proberen te verminderen. Ik moet proberen te analyseren welke hiaten en grenzen mijn netwerk heeft. Wie praat met wie? Wie zijn niet "on speaking terms". Kortom hoe open en gesloten is mijn netwerk? Tenslotte, wat is hun macht?

Steiner (1987) zegt vrij vertaald dat er 7 soorten macht zijn.

Standvastigheid (doorzettingsvermogen), **Passie** (charisma en energie), **Controle** (verkopen of manipuleren), **Liefde** (de kracht om te geven of houden van), **Communicatie** (de kracht om ideeën over te brengen of te begrijpen), **Kennis** (wetenschap, intuïtie, wijsheid/ervaring, en de kracht om voorspellingen in de toekomst te kunnen maken), en **Transcendentiaal** (de kracht om buiten normale zintuigen om, te verbinden en relaties te kunnen waarnemen).

Ik let voortaan op deze kernkwaliteiten, om een netwerk met genoeg slagkracht op te bouwen. Een interventie die ik wil gaan doen om mijn belerende organisatie en mijn eigen instrumentalisatie te verminderen heb ik globaal uitgewerkt.

Het experiment: Zelforganisatie inrichten in een klein innovatief project. In een project met maximaal vijf totaal projectmedewerkers van verschillende disciplines die opereren als een autonome groep, wordt op basis van zelforganisatie geprobeerd een projectopdracht uit te voeren. Het getal van vijf is bewust gekozen, omdat Minzberg (1983) zegt: *dat onderlinge aanpassing als coördinatiemechanisme moeilijker wordt met meer personen* (p. 4). In plaats van, de normale verkokering te handhaven, worden de basistaken van de verschillende disciplines gedeeld en alle beveiligingsrechten overgedragen. De basistaken zijn taken die binnen een paar dagen geleerd kunnen worden aan elkaar. Alleen bij complexe taken wordt de specialist geraadpleegd. Veel voorkomende taken gaat iedereen uitvoeren en dus tegelijkertijd leren. In het begin zijn er zo weinig mogelijk spelregels, en moet de verbinding tussen de projectmedewerkers zeer sterk zijn. Op individueel vlak worden er constant TWO's afgesloten. Er is continue contact mogelijk onder elkaar en met de opdrachtgever, en er wordt dagelijks met feedback loops geleerd. Dit leerproces is een continue loop van: doen, bezinnen, denken, beslissen en weer doen. Tijdens het dit proces kunnen spelregels worden aangescherpt, maar deze kunnen altijd zelf geïnterpreteerd worden. Volgens Wierdsma en Swieringa (2002) is dit de vorm van co-creatie en zelforganisatie. Omdat we dit experiment houden in een belerende organisatie lijkt een positieve besluitvorming van management en opdrachtgever een voorwaarde. Verder lijkt het me verstandig om projectuitvoerders te zoeken die weinig weerstand hebben om hiermee te experimenteren.

Hiermee probeer ik zelforganisatie binnen mijn afdeling te vergroten, andere plannen die ik heb zal ik zeker in mijn actieonderzoek laten zien. Ik ben benieuwd of het gaat lukken.

Literatuurlijst

- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkunde*. Compleet herzien editie. Deventer, Kluwer.
- Complex adaptief systeem (z.j.) binnengehaald op 30 juni 2011 van de Nederlandse Wiki:
http://nl.wikipedia.org/wiki/Complex_adaptief_systeem
- Mintzberg, H (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Seel, R. (2008). *Introduction to Appreciative Inquiry*. New Paradigm Consulting. Results from http://www.new-paradigm.co.uk/introduction_to_ai.htm
- Smith, M. K. (2001) '*Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning*', *the encyclopedia of informal education*.
- Steiner, C. M. (1987) *The seven sources of power: An alternative to authority*. *Transactional Analysis Journal*, 17(3), 102-104.
- Van den Nieuwenhof, R.M. & De Weerd, S., (2006). *Didactiek van de Liefde*. In: J. Hovelynck, S. De Weerd & A. Dewulf (Eds.) , Lannoo, see:
http://www.zeno-organisatieontwikkeling.nl/documents/DidactiekvandeLiefde_000.pdf
- Wierdsma, A.F.M. & Swieringa, J. (2002). *Lerend Organiseren: als meer van het zelfde niet helpt*. 3de druk, Wolters-Nordhoff, Groningen/Houten.

Bijlage A: Vorming Werkgroepen

The screenshot shows an Outlook window titled "vervolg stakeholderanalyse - Bericht (HTML)". The ribbon includes "Bericht" with various actions like "Beantwoorden", "Verwijderen", "Categoriseren", etc. The email header shows "Verzonden: di 21-6-2011 9:04". The body of the email contains the following text:

Beste allen,

Naar aanleiding van onze stakeholderanalyse konden jullie je opgeven voor één van de drie verbetertrajecten. Perfect dat we kunnen werken aan het behouden en verbeteren van onze professionaliteit nu en in de toekomst en dat jullie daar actief een bijdrage in willen leveren. Voor diegenen die nog niet in de gelegenheid zijn geweest zich op te geven: je kunt natuurlijk altijd op een later tijdstip aanhaken.

Hieronder volgt de samenstelling van de teams. Binnenkort zullen we een eerste kick-off organiseren waarbij we nader zullen ingaan op de bevindingen van de stakeholderanalyse en ook de argumenten zullen bekijken die tot het uiteindelijke cijfer hebben geleid. We gaan tevens prioriteren welke punten we gaan oppakken en op welke wijze. Dit zal mede afhankelijk zijn van de mate waarin een punt genoemd is en de mate van tevredenheid over dat punt. Uiteraard worden jullie van de voortgang op de hoogte gesteld.

1. Houding en gedrag	2. Kennis en kunde	3. Organisatie
[Redacted content]		
[Redacted content]		Carsten van den Bogert

Verbeteren kunnen we alleen samen.

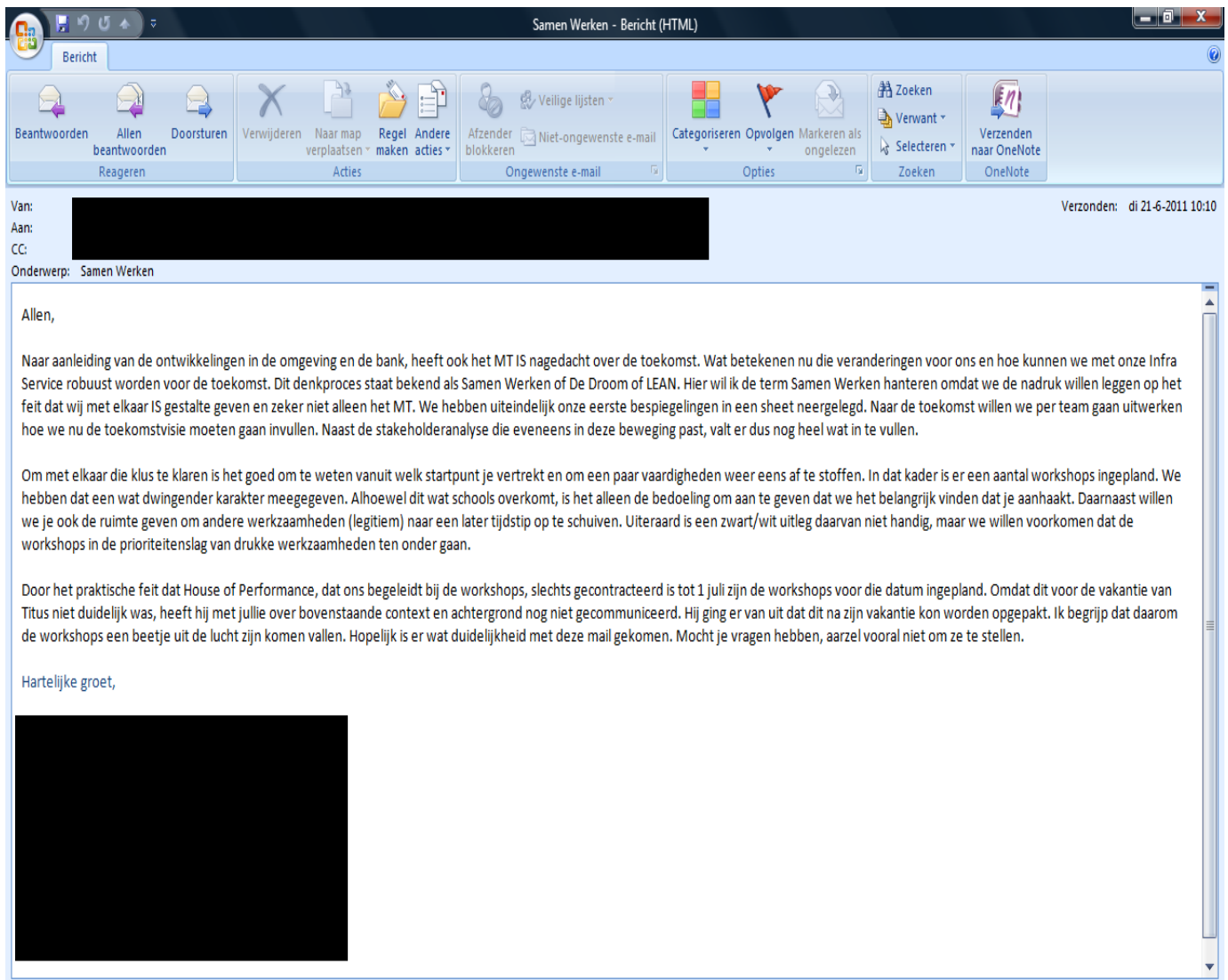
[Redacted content]

Bijlage B: De stakeholderanalyse



Q-bijeenkomst
PU.ppt

Bijlage C: Brief over Workshops



Samen Werken - Bericht (HTML)

Bericht

Beantwoorden, Allen beantwoorden, Doorsturen, Reageren, Verwijderen, Naar map verplaatsen, Acties, Regel maken, Andere acties, Afzender blokkeren, Veilige lijsten, Niet-ongewenste e-mail, Ongewenste e-mail, Categoriseren, Opvolgen, Markeren als ongelezen, Opties, Zoeken, Verwant, Selecteren, Zoeken, Verzenden naar OneNote, OneNote

Van: [Redacted]
Aan: [Redacted]
CC: [Redacted]
Verzonden: di 21-6-2011 10:10
Onderwerp: Samen Werken

Allen,

Naar aanleiding van de ontwikkelingen in de omgeving en de bank, heeft ook het MTIS nagedacht over de toekomst. Wat betekenen nu die veranderingen voor ons en hoe kunnen we met onze Infra Service robuust worden voor de toekomst. Dit denkproces staat bekend als Samen Werken of De Droom of LEAN. Hier wil ik de term Samen Werken hanteren omdat we de nadruk willen leggen op het feit dat wij met elkaar IS gestalte geven en zeker niet alleen het MT. We hebben uiteindelijk onze eerste bespiegelingen in een sheet neergelegd. Naar de toekomst willen we per team gaan uitwerken hoe we nu de toekomstvisie moeten gaan invullen. Naast de stakeholderanalyse die eveneens in deze beweging past, valt er dus nog heel wat in te vullen.

Om met elkaar die klus te klaren is het goed om te weten vanuit welk startpunt je vertrekt en om een paar vaardigheden weer eens af te stoffen. In dat kader is er een aantal workshops ingepland. We hebben dat een wat dwingend karakter meegegeven. Alhoewel dit wat schools overkomt, is het alleen de bedoeling om aan te geven dat we het belangrijk vinden dat je aanhaakt. Daarnaast willen we je ook de ruimte geven om andere werkzaamheden (legitiem) naar een later tijdstip op te schuiven. Uiteraard is een zwart/wit uitleg daarvan niet handig, maar we willen voorkomen dat de workshops in de prioriteitslag van drukke werkzaamheden ten onder gaan.

Door het praktische feit dat House of Performance, dat ons begeleidt bij de workshops, slechts gecontracteerd is tot 1 juli zijn de workshops voor die datum ingepland. Omdat dit voor de vakantie van Titus niet duidelijk was, heeft hij met jullie over bovenstaande context en achtergrond nog niet gecommuniceerd. Hij ging er van uit dat dit na zijn vakantie kon worden opgepakt. Ik begrijp dat daarom de workshops een beetje uit de lucht zijn komen vallen. Hopelijk is er wat duidelijkheid met deze mail gekomen. Mocht je vragen hebben, aarzel vooral niet om ze te stellen.

Hartelijke groet,

[Redacted Signature]