Een plaats in het spanningsveld hebben, krijgen en nemen

Een visie op normativiteit in organisatieadvies

Marjo van Bergen

Zoals een blinde
zoals een blinde niet ziet
wat men zegt dat er is
maar zegt wat hij tast en betwijfelt

Gerrit Kouwenaar

De vraag naar de normatieve fundering van mijn praktijk als organisatieadviseur dringt zich vaak onontkoombaar aan me op. Wie in het machtsveld van een organisatie stapt, wordt gedwongen positie te kiezen. Vaak staat er voor individuele mensen in veranderingsprocessen in organisaties veel op het spel. Emoties kunnen hoog oplopen. Hoe rechtvaardig ik mijn eigen handelen?

In organisatieadvies is normatieve professionaliteit complexer dan in begeleiding van cliënten. De organisatie is mijn cliënt. Daarbinnen functioneert een netwerk van medewerkers in onderlinge machtsverhoudingen. Aan wiens levensproject moet ik recht doen? Wat doe ik met conflicterende belangen? Welke claim kunnen verschillende belanghebbenden leggen op het mogen realiseren van hun eigen levensproject binnen de context van de organisatie?

Voor mij is normatieve professionaliteit een zoektocht – in elke situatie opnieuw – naar een normatieve fundering om in de machtsverhoudingen in een organisatie te kunnen opereren. Steeds opnieuw moet ik stilstaan bij een aantal sturende vragen. De belangrijkste is de vraag naar mijn eigen bestaansethiek. Van waaruit doe ik dit? Waartoe eigenlijk? Vervolgens, van daar uit, de vraag, of ik de betrokkenen voldoende recht doe. Wat is hier voor al die betrokkenen aan de hand? Klopt mijn beeld van wat er gaande is nog met wat ik waarneem? Waar vraagt de situatie om? Wat betekent dat voor hoe ik moet handelen? Geregeld verdwaal ik en moet ik me opnieuw oriënteren.
In het navolgende wil ik inzicht geven in de manier waarop mijn handelen door deze vragen gestuurd wordt. Ik zal eerst stilstaan bij de context waarin ik werk: mijn visie op organisaties en hun spanningsvelden. Vervolgens expliciteer ik aan de hand van een casus mijn eigen waarden en laat ik zien, hoe die een rol spelen in mijn handelen.

Instrumentaliteit en zingeving in organisaties

Organisaties hebben bestaansrecht. Organisaties ontstaan vanuit de bijdrage die mensen vanuit individuele en gezamenlijke levensprojecten willen leveren aan de samenleving. Die ambitie krijgt vorm in missie, strategie, doelen en primair proces van organisaties. Management en medewerkers moeten gezamenlijk tot realisering van de ambitie komen. Het bepalen van strategie en doelen, en instrumenteel handelen om die te halen, is daarom legitiem en noodzakelijk. Het management is daar verantwoordelijk voor. Medewerkers zijn afhankelijk van de mate waarin het management daarin slaagt. Werk in een organisatie kan voor medewerkers zingevend zijn, als betrokkenheid gevoeld wordt bij de ambitie van de organisatie. Let wel: het gaat hier om de beleving van betrokkenheid, zinvolheid en vervulling. Die beleving is persoonlijk, niet abstract en kan beluisterd worden in de vaak meergelaagde verhalen van medewerkers.
De hiërarchie en instrumentaliteit waarop een organisatie drijft, maken zingeving van medewerkers mogelijk en beperken dat in dezelfde beweging, door de ervaring van medewerkers ondergeschikt te maken aan het bedrijfsbelang. Het opereren in dit spanningsveld is voor alle betrokkenen een lastige opgave: voor de medewerkers, voor de managers en middenmanagers, en ook voor mij als extern adviseur.
Laat me even heel helder zijn: ik ga er niet vanuit dat zingeving iets is dat medewerkers nastreven, en instrumentaliteit iets dat managers nastreven, met middenmanagers daartussen gevangen als een broodje halfom. Voor allen geldt dat ze met beiden werken en bij beiden belang hebben.

Taal en macht in organisaties

Soms lijkt het alsof er verschillende talen gesproken worden in een organisatie: de taal van de beleving van medewerkers (overigens spreken managers deze taal ook, als het over hun eigen beleving gaat), de taal van de professionals waarin ze hun eigen ervaringen abstraheren, gebruik makend van professionele kaders, en de bedrijfsmatige taal van managers, nog abstracter, over strategie, missie, doelen, systemen en cijfers. Vertaling vindt in veel gevallen niet plaats. Dat maakt het functioneren in het spanningsveld tussen zingeving en instrumentaliteit extra lastig. Het draaiend houden van een organisatie vraagt daarom om het steeds opnieuw vinden van een taal waarin verschillende medewerkers met elkaar kunnen spreken over hun werk en de waarde daarvan. Organisaties vormen echter ook een machtsgeladen context. Wiens verhaal gehoord wordt en gewogen wordt in beleidsbepaling en besluitvorming is onderdeel van een machtsproces. In welke taal met elkaar gesproken wordt over beleid eveneens.
Macht is in mijn opvatting nooit ééndimensionaal en toe te wijzen aan één groep. Ik herken me in de machtsopvatting van postmoderne diversiteitsdenkers.[1] In deze opvatting is macht onontkoombaar verbonden met menselijk samenleven, maakt dat mogelijk en beperkt het tegelijkertijd. Macht kan vloeibaar zijn, maar ook stollen in vastgeroeste machtsverhoudingen. Menselijk samenleven wint aan kwaliteit door macht vloeibaar te houden. Een van de manieren waarop dit gerealiseerd kan worden, is door zoveel mogelijk diversiteit na te streven in het hoorbaar maken van de verhalen en stemmen van betrokkenen. [2]

Tegen cynisme, voor openheid

Vanuit deze machtsopvatting is één van de grootste problemen in organisaties het ontstaan van verharde posities van diverse betrokken, onderlinge beeldvorming en wantrouwen. Het beeld van managers wordt dat van booswichten, die vanuit hun ééndimensionale machtspositie rücksichtslos

tekeer gaan en een goede uitvoering van het werk onmogelijk maken. Medewerkers zijn in de ogen van managers verwend, ze hebben achterhaalde gedachtepatronen en zijn niet in voor de broodnodige verandering. Medewerkers reageren op deze verharding vaak met somberheid en cynisme, kankeren en mopperen, het innemen van een slachtofferpositie of het zich terugtrekken.
Hoe begrijpelijk deze reactie ook is, zij kan en mag niet gehonoreerd en ondersteund worden, en ik geloof ook niet dat zij uiteindelijk in het belang van de betrokkenen is. Ook hier gaat het om het verharden van posities en stollen van macht, het verstenen van de ruimte waarin ongehoorde stemmen en verhalen tot leven zouden moeten kunnen komen. Dat levert voor iedereen in organisaties de opdracht op zoveel mogelijk openheid te bewerkstelligen, om het machtsproces weer vloeibaar te maken, zodat het door zoveel mogelijk betrokkenen gebruikt kan worden.
Dat proces van openen ondersteun ik als organisatieadviseur. Ik doe dat onder andere door vaak van onder naar boven te werken: ik start met een traject zo snel mogelijk op de werkvloer. Naast de beweging van onder naar boven probeer ik in mijn trajecten een soort cirkelgang in te bouwen. Wat ik wil voorkomen is dat er een rechte lijn ontstaat waar X het product is, dat ik ontwikkel door te starten bij A en te werken naar B. Ik bouw een aantal lussen in in een traject, waarbij de resultaten tot dan toe bij verschillende betrokkenen ingebracht kunnen worden. De reacties die hierop volgen, kunnen weer gebruikt worden bij het vervolg van het traject.
Samenvattend zijn organisaties voor mij machtsgeladen gemeenschappen van mensen rondom een bepaalde ambitie. Net als elke andere vraagt ook deze situatie om een normatief kader, dat de betrokkenen met elkaar zullen moeten zien te vormen en steeds moeten blijven herscheppen. Juist in organisaties is dit belangrijk, omdat het functioneren daarbinnen zo nauw verbonden kan zijn met individuele en collectieve zingeving. Mijn ambitie is het, mensen daarbij te ondersteunen. Daar zijn heel wat verhalen over te vertellen. Ik gebruik hier het verhaal over het ontwikkelen van een gedragscode. In de loop van het verhaal zal ik expliciteren, welke waarden voor mij in het geding zijn.

Binnenkomen

Ook voor mij speelt dat ik mijn bedrijfsbelang en mijn eigen waarden en zingeving in balans moet zien te houden.

Via via ben ik benaderd om een gedragscode te komen ontwikkelen voor een ondersteuningsinstelling voor zorgorganisaties, een technisch bedrijf. Vandaag spreek ik de algemeen directeur, Kees. Zijn mails zijn kort en doortastend, en veronderstellen een gemeenschappelijk referentiekader dat ik niet ken. Ik ben benieuwd. Ik zit al een tijdje op een grote klus te wachten om mijn portefeuille aan te vullen en een nieuwe opdracht zal erg welkom zijn. Ik zoek die plek van binnen van waaruit ik kan luisteren en informatie kan verwerken, zonder al direct met mijn eigen belangen en ideeën te interveniëren.

Situaties als deze kom ik bijna altijd tegen bij de start van een nieuw adviestraject. Meteen bij het binnenkomen bij een potentiële nieuwe opdrachtgever stap ik in een normatief spanningsveld. Mijn belang, zijn belang en een hele wereld van betrokkenen achter de vraag die hij stelt. Zijn verhaal, mijn verhaal en een hele wereld van verhalen daarachter. De vraag, of het me gaat lukken om daar ruimte voor te claimen, speelt bijna altijd in het eerste contact.

Ik haal diep adem en denk: God zegene de greep... Ik doe een voorzetje, hoe zo'n proces er wat mij betreft uit zou zien. Ik vertel hem dat in mijn visie een code niet meer dan papier is en dat het proces waarin hij ontstaat belangrijker is dan het ding zelf. Dat als ik de klus

voor hem zou doen, er zoveel mogelijk mensen in zijn organisatie over mee zouden moeten denken en een bijdrage aan zouden moeten leveren. Dat ik dat van onderop zou organiseren, waarbij ik zou proberen om met de medewerkers zelf te expliciteren wat de impliciete gedragscode is, op basis waarvan zij elke dag met elkaar omgaan. Dat alleen op die manier iets kan ontstaan, dat ook verankerd is en blijft in het dagelijks werkproces.

Toen de organisatie me benaderde om mijn ideeën uit te werken en uit te voeren, was ik meteen enthousiast. De opdracht, het expliciteren van een gedragscode rondom collegialiteit, leek naadloos aan te sluiten bij wat ik zelf belangrijk vind in organisaties. Wel was ik wat verbaasd over het gemak waarmee de opdracht verleend werd, terwijl het toch om een intensief proces in de organisatie ging. Bij het starten van het traject kreeg ik wat meer zicht op de haken en ogen.

Het managementteam besluit te starten met het proces. Ik krijg sterk de indruk dat men vooral akkoord gaat, omdat dit traject het kindje van Kees is. Verder zit niemand er echt op te wachten. Men bekijkt het met gemengde gevoelens. Ikzelf ook, omdat ik twijfels heb bij het draagvlak op dit niveau in de organisatie. Ik zal een overtuigend proces met overtuigende resultaten neer moeten zetten.

Ik start het traject met het vergroten van de groep betrokkenen. Daar gebruik ik verschillende middelen voor.

We beleggen een informatiebijeenkomst voor alle middenmanagers. Dat is een wat chaotische bijeenkomst, mensen lopen in en uit, mobiele telefoons rinkelen en de sfeer is wat afwachtend. Gelukkig worden er wat pittige vragen gesteld, waardoor de initiële passieve afwachtendheid omslaat in een 'het zal mij benieuwen hoe dit gaat lopen'.
Mij ook, denk ik achteraf. Het wordt me langzaam helder dat Kees' enthousiasme voor dit hele traject op dit moment wellicht ook bij hem ophoudt. Ik ben blij dat ik het bottom-up heb ingericht.

Tijdens zo'n bijeenkomst vertel ik ook altijd míjn verhaal – waarom ik dit doe, wat ik belangrijk vind, waarom zó en met zoveel mensen. Mijn verhaal is een meta-verhaal: het verhaal van waaruit ik het proces begeleid, en dat van een andere orde is en moet zijn dan dat van de betrokkenen zelf, omdat ik de externe adviseur ben, degene die moet kunnen vertrekken aan het eind. Dat betekent niet dat mijn verhaal meer waard is of dichter bij de waarheid komt. Het onderscheidt zich, omdat het iets vertelt over het proces waarmee we bezig zijn, en minder over de inhoud van hetgeen er op tafel komt. Het meta-verhaal ontwikkelt zich overigens ook in de loop van het traject. Ik vul het aan en geef andere accenten onder invloed van de verhalen die anderen mij vertellen.
Tijdens het traject blijft macht een rol spelen.

Bij het maken van de afspraken voor de teambijeenkomsten ontstond de vraag, of deelname vrijwillig of verplicht was. Als we het vrijwillig maakten, was de consequentie dat de opkomst vrij laag geschat werd, met name van buitendienstmedewerkers. In mijn plan was ik er van uit gegaan dat zo'n tachtig procent van de medewerkers mee zou doen en dat de bijeenkomsten zoveel mogelijk tijdens of in aansluiting op regulier werkoverleg plaats zouden vinden. Eigenlijk was deelname daarmee een vanzelfsprekendheid, dan wel een verplichting. Zo is het vervolgens besloten. Met het gevolg dat er deelnemerslijsten werden aangemaakt en dat mij gevraagd werd, of ik de presentie wilde controleren. Dat heb ik vervolgens geweigerd. Op de bijeenkomsten zelf werd door deelnemers geregeld onderhuids geklaagd over het verplichte karakter van hun deelname. De impliciete boodschap was: wij zitten hier gedwongen, omdat Kees dat graag wil en hij de macht heeft, maar dat wil nog niet zeggen dat we ook actief meedoen.

Weerstand was met name tijdens de eerste bijeenkomsten een belangrijk thema. Medewerkers die demonstratief niets doen, niets opschrijven, blijven zitten als er gelopen moet worden, onder elkaar doorpraten. Wat moest ik hiermee? Ik ging 'verleiden' tot deelname. In eerste instantie door contact te maken, door te benoemen wat ik zag, door de weerstand te erkennen en mensen uit te nodigen iets te vertellen over de reden daarvoor. Alles met enige lichtheid en humor. Een aantal deelnemers kwam daardoor over de brug.

Langzaam maar zeker werd me duidelijk dat er een machtsgerelateerd thema op tafel lag: de weerstand gold niet zozeer het ontwikkelen van een gedragscode, maar het door Kees aan het werk gezet worden, en dan ook nog over de onderlinge collegialiteit. Had Kees geen beter doel om het budget aan te besteden? Onderliggend speelde de recente geschiedenis van fusies, overnames, stroomlijning van het primair proces van een steeds groter groeiende organisatie en de verzakelijking die dat met zich meebracht. Het codetraject was een mooie gelegenheid om onvertelde en ongehoorde verhalen flink uit te meten. Ongewild stond ik in het centrum van een machtsstrijd.
Ik vond het soms verdomde lastig om hiermee om te gaan. Geregeld twijfelde ik heftig aan mezelf en ook aan het traject dat ik gebouwd had.

Waardigheid en verbondenheid

Onderliggend aan mijn visie op organisaties speelt mijn eigen bestaansethiek een rol. Die is ook hier en daar al zichtbaar in mijn handelen in de casus. Welke waarden geven nu sturing aan mijn handelen? Ik start bij menselijke waardigheid: dat ieder mens uiteindelijke waarde heeft, ongeacht ieders biografie, gedrag en keuzen. Een basiswaarde, bijna formeel en onpersoonlijk. Menselijke waardigheid is voor mij waarneembaar, als een hele stille plek in mezelf, maar ook in contact met een ander.

Een tweede waarde is menselijke verbondenheid. Ook deels formeel, vanuit de gemeenschappelijkheid van die waardigheid, maar ook heel praktisch: we staan er samen voor in het leven en als we elkaar tegenkomen, zullen we het met elkaar moeten doen.

Keuzen in handelen

Ook in organisaties geldt: je zult het met elkaar moeten doen. De vraag is, of en hoe dat in een context kan, met respect voor ieders waardigheid. Deze vraag stuurt heel veel van mijn alledaagse handelen en de keuzes die ik daarin maak. Die keuzen moet ik vaak in een oogwenk maken en er is niet altijd een juiste keuze.

De sfeer was tijdens de eerste bijeenkomst voor de buitendienst te snijden en ik vond zelf het gedrag van een aantal mensen echt over de schreef. Ik had de keuze tussen het gedrag zelf benoemen en bespreken, of het onderwerp dat mensen dwars zat op de agenda zetten, met het gevaar dat iedereen met de vinger naar buiten zou wijzen en het eigen gedrag uit de aandacht zou verdwijnen. Ik heb voor dat laatste gekozen, vooral omdat dat op zo'n eerste toch wel gezichtsbepalende bijeenkomst veiliger was. Daarmee bleef tevens de sabotage onbesproken en eigenlijk ook onbespreekbaar.

Autonomie en spiritualiteit

De situatie in organisaties is vergelijkbaar met al die situaties waarin het leven lastig is, als je grenzen en beperkingen tegenkomt. In de ethiek van de levenskunst roepen we hier om positieve autonomie: het gaat er niet om vrij te zijn van alle beperkingen en mogelijke nadelige begrenzingen, maar om binnen al die beperkingen in vrijheid, naar eigen inzicht en waarden te handelen. Voor mij is dat tevens een spirituele opgave.

Ik streef naar een maximale openheid van geest voor wat er dagelijks op me af komt. Ik probeer niet te vechten tegen wat zich aan me openbaart, probeer het niet weg te duwen of te denken, maar het tot me te nemen. Het gaat om steeds opnieuw helder waarnemen wat zich openbaart, ook mijn eigen innerlijke reactie daarop. Op basis van die beide waarnemingen, buiten en binnen, kom ik tot handelen. [3]

Ontvankelijkheid

Eigenlijk is er steeds maar één weg uit de dilemma's die ik tegenkom. Die weg begint met luisteren naar wat de betrokkenen zelf te melden hebben, wat zij zelf beleven. Vóór elke inbreng moet er ontvankelijkheid zijn. Niet alleen voor de mensen waar ik op dat moment mee te maken krijg, maar ook voor de andere betrokkenen, zo je wilt voor de andere 'partij', want macht is nog steeds aan de orde van de dag.

Elke keer bereid ik me terdege voor. Niet alleen door het programma goed uit te werken en de juiste spullen mee te nemen, maar ook door nog een keer goed tot me door te laten dringen wat er tot nu toe op tafel gekomen is. Daarbij probeer ik steeds achter de bijdragen aan de Code zelf te kijken: wat hebben mensen me nu gezegd over hoe ze het ervaren, het werken in dit bedrijf? Waar zit hun enthousiasme, hun gedrevenheid, hun scepsis, hun verzet en hun gelatenheid? Welke verhalen heb ik wel gehoord, welke heb ik laten liggen? Hoe kan ik ze tot hun recht laten komen, elke groep opnieuw, terwijl we toch samen aan die Code werken? Welke positie neem ik in ten opzichte van hen? Uiteindelijk word ik betaald door Kees en werk ik aan zijn opdracht. Daarmee ben ik gepositioneerd en ben ik opgehangen aan de macht van de top van de club. Tegelijkertijd heb ik voorgesteld om ruimte te maken voor het verhaal van mensen zelf, voor hun normen en waarden. Die vrije ruimte heb ik van Kees gekregen. Ergens onderweg heeft hij het mij zelf gezegd. Hij is benieuwd wat eruit komt, maar zal zelf inhoudelijk niet sturen. Het woord is nu aan de medewerkers zelf. Hij vertrouwt erop dat er iets moois uit komt, maar vindt het wel spannend. Mijn opdracht is nu de mensen die niet gewend zijn deze ruimte te krijgen uit te nodigen, te verleiden bijna, om die ruimte ook te durven gebruiken voor iets moois, iets dat voor henzelf zinnig is.
Geregeld moet ik mezelf bij de oren pakken om te voorkomen dat ik de medewerkers als een hindernis voor het bereiken van mijn doel ga zien.

Ik werd in mijn denken over die noodzakelijke ontvankelijkheid geraakt door de presentietheorie van Baart. [4] Hij beschrijft, hoe vanuit die waarneming en de innerlijke verwerking daarvan, een wederzijdse relatie ontstaat, waarin het appèl van de ander door jou als professional gehoord kan worden en op basis waarvan met elkaar gewerkt kan worden. Baart noemt dit een toegewijde zorgbetrekking. Dat is het in mijn werk als organisatieadviseur niet. Er zijn altijd veel verschillende mensen in complexe onderlinge relaties. Ik kan niet kiezen, zoals Baart principieel doet, voor de kwetsbaarste daarbinnen. Mijn acceptatie van de machtsgeladen context verhindert dat. Maar ik kan wel de relatie met zoveel mogelijk betrokkenen aangaan en opbouwen, zorgvuldig ruimte maken voor hun verhaal en hun appèl horen.

Antwoorden

In de verbinding met het appèl van de betrokkenen en mijn eigen bestaansethiek kom ik dan tot een antwoord en handel dienovereenkomstig. Meestal bestaat dat antwoord erin dat ik enerzijds mensen uitnodig en aanspreek eigen verantwoordelijkheid te nemen, hun positieve autonomie op te eisen en autonoom te handelen, en anderzijds probeer de verhalen die ik hoor zo goed mogelijk hoorbaar te maken en met elkaar in samenspraak te brengen.

van een dergelijke aanpak verwijs ik naar Tineke Abma's proefschrift: *Responsief evalueren*. Abma koppelt een ver doorgedacht diversiteitsperspectief aan een narratieve methodiek en werkt daarmee in organisaties aan beleidsevaluatie.

(3) Ik ben hierin schatplichtig aan het werk van Otto Duijntjer, die me gestimuleerd heeft mijn eigen werkwijze hierin verder uit te werken en te expliciteren.

(4) Ik refereer hier met name aan Baarts uitwerking van 'exposure', waarin hij beschrijft hoe zijn pastores hun relaties opbouwen met wijkbewoners, daarbij hun eigen normatieve en professionele kaders ter discussie stellend.

Literatuur

Abma, T. (1996), *Responsief evalueren. Discoursen, controversen en allianties in het postmoderne*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.

Baart, A. (1997), 'Methodiek, zorgbenadering en professionaliteit', in: M. Verkerk (red.), *Denken over zorg. Concepten en praktijken*, Utrecht, Elsevier / De Tijdstroom, p. 205 - 224.

Baart, A. (1999), 'Normatief-reflectieve professionaliteit', in: *Praktische Humanistiek*, jrg. 8, nr. 3, Utrecht, SWP.

Baart, A. (2001), *Een theorie van de presentie*, Utrecht, Lemma bv.

Duijntjer, O. (2001), *Onuitputtelijk is de waarheid*, Budel, Damon.

Jacobs, G. (2001), *De paradox van kracht en kwetsbaarheid. Empowerment in feministische hulpverlening en humanistisch raadswerk*, Amsterdam, SWP.

Jacobs, G. (2002), 'Het uithouden van de spanning. Een beschouwing over presentie, empowerment en humanistisch geestelijk werk', in: *Tijdschrift voor Humanistiek*, jrg. 3, nr. 12, Amsterdam, SWP, p. 49 - 60.