



De interne adviseur als flexibele duikelaar

Gertjan Schuiling

GertJan.Schuiling@dsm.com

Organisatieveranderaars omschrijven hun functie als het 'in beweging brengen van mensen', 'vormgeven van verandering' en 'bewustmaken'. Hun uitgangspunt is dat de mensen actief of zelfs proactief moeten zijn. Mensen moeten doorkrijgen dat zij zelf hun omgeving creëren. De houding dat 'dingen je overkomen' wordt als passief slachtoffergedrag beschouwd. Berusting is uit den boze, klagen verfoeilijk.

Deze benadering doet geen recht aan de werkelijke ervaringen van mensen in organisaties en belemmert een effectieve aanpak van veranderingen. Als intern adviseur bij een middelgrote Nederlandse multinational neem ik van dichtbij waar hoe managers en medewerkers omgaan met veranderingen die hen overkomen. Bovendien ben ik herhaaldelijk zelf het object van organisatieverandering. Ik ervaar dan aan den lijve waar ik anderen in begeleid. Op grond hiervan pleit ik voor een herwaardering van een schijnbaar passief vermogen als gelatenheid.

Begin dit jaar kreeg onze groep interne adviseurs te horen dat het bedrijf de adviesfunctie wil *outsourcen*. Dit bericht riep bij mij het beeld van de duikelaar terug: een poppetje dat alle kanten opgegooid kan worden maar dat altijd weer gaat staan. Mijn exemplaar is een vrolijk clowntje op een bal die half blauw, half geel is. De benen zitten aan een horizontale as, waardoor de bal kan rollen en het poppetje toch rechtop blijft. Ik heb het poppetje gekocht ergens in mijn derde jaar als intern adviseur. De ervaringen die ik opdeed kon ik ermee symboliseren.

Als ik mij als intern adviseur faciliterend opstelde, door de opdracht uit te voeren zoals de manager dat voor ogen stond, was hij blij met me, maar verwierf ik niet zijn respect. Als ik mij sturend opstelde door eigen inzichten en aanpakken in te brengen, kreeg ik de handen daar niet voor op elkaar. Ik vond het zeer lastig tot een afstemming te komen tussen het spoor dat ik graag wilde volgen en de sporen die anderen volgden. Het beeld van de duikelaar paste daar in twee opzichten bij.

De duikelaar ondergaat gelaten externe invloeden, maar komt altijd weer in zijn eigen zwaartepunt terug. Soms zitten ze uren met je te spelen, dan weer kijken ze maanden niet naar je om. Het ene moment word je met speelse nieuwsgierigheid aan het rollen gebracht, het volgende moment ruw de hoek in gesmeten. De duikelaar rolt nu eens op een fraaie, licht schommelende manier voort, raakt dan weer uit evenwicht en struikelt over eigen benen of botst met zijn neus tegen de grond. Maar hij komt altijd weer overeind. Op het moment dat ik me ervan bewust werd dat ook ik dat evenwichtsherstellende vermogen had, ontstond een zekere kalmte in het *ondergaan* van de invloeden die op me uitgeoefend werden.

Ook managers tuimelen

Vervolgens ga je managers anders waarnemen. Plots valt bijvoorbeeld op dat een divisiedirecteur door het hoofdkantoor waggelt, alsof hij links en rechts tegen de vloer is gekwakt. Drie weken later maakt men bekend dat hij wordt vervangen. De man was in de markt zeer succesvol maar pleegde roofbouw op zijn organisatie en had zelf ook heel wat mensen door de gang geknikkerd. Ik herken in hem de 'tuimelervaring'. Ik zoek hem op en merk hoe moeilijk het is hier bij te dragen aan een leerproces.

Sociaal verliest de manager zijn rang en psychisch verliest hij zijn evenwicht. Zo iets is te zien aan iemands fysieke bewegingen nog voor hij in het openbaar van z'n voetstuk is gevallen. Zijn schrik over wat hem overkomt en zijn woede over wat hem is aangedaan blokkeren het leren.

Organisatorisch is ook een machtig blokkeringsmechanisme werkzaam. Men verwijderd de man, zet er een nieuwe directeur neer, veegt z'n handen af en gaat over tot de orde van de dag. Alsof één individu, hoe hoog ook geplaatst, de oorzaak is van het slechte functioneren van een hele organisatie. Ook andere mensen, zowel lager als hoger in de hiërarchie, zijn hieraan debet. Hoe zou iemand die een dreun voor zijn kop heeft gehad kunnen leren als zijn hele omgeving antilerend te werk gaat?

Zes jaar later moet worden geconstateerd dat het betrokken individu zijn draai niet heeft kunnen terugvinden. Ook de betrokken divisie is nog steeds druk doende uit de problemen te komen. De evenwichtsherstellende mechanismen laten het hier dus afweten. Wat zijn condities voor evenwichtsherstel?

Slome duikelaar

Een andere observatie brengt ons verder. Het betreft een externe adviseur. Zijn model is door het topmanagement geadopteerd en hij mag het uitdragen in alle divisies. Als intern adviseur regel ik de bijeenkomsten en neem deel aan de discussies. Daarbij valt me op dat de adviseur niet meedenkt met de organisatieleden, maar hen dwingt in zijn model mee te denken. Ik bespreek dit met hem en vergelijk het met een grammofoonplaat: 'Als jij merkt dat iemand het stukje muziek dat je afspeelt niet kan volgen, zet je de naald gauw een groef terug. Dat doe je in de hoop dat men het daardoor beter begrijpt. Maar op deze wijze kun je nooit samen muziek maken en blijft de ander slechts een toehoorder in jouw muziekstuk.'

De man ontvangt deze feedback, maar komt niet tot een andere handelwijze. Kennelijk zat er bij hem geen vrije bewegingsruimte tussen de persoon (het clowntje) en het adviesproduct (de bal). Kunnen tuimelen is blijkbaar een wezenlijke competentie voor een adviseur die samen met de leden van de organisatie een verandering tot stand wil brengen. Als je de invloeden van anderen niet kunt ondergaan, waarom zouden anderen dan bereid zijn om jouw invloed te ondergaan? Je moet je afstemmen op de buitelingen van anderen. Als de adviseur dat niet kan, is dat het einde van zijn project. Waar een topmanager publiekelijk van zijn voetstuk valt, is de externe adviseur tegen de tuimelervaring beschermd. Maar hij mist zo wel het wezenlijke proces van het leren tuimelen en het oog krijgen voor de tuimelingen van anderen.

Congruentie

Het bericht dat je functie *geoutsourced* wordt is een onaangename verrassing, zelfs als netjes is gecommuniceerd dat men dit overweegt, en zelfs als je al speelde met het idee om weg te gaan. Het heeft iets krenkends om uit het nest gegooid te worden, ook als men erbij zegt dat het niet om jou maar om de functie gaat. Vaak ontkent de betrokkende de krenking (en het gevoel van onveiligheid) en houdt hij zich groot. Men is immers 'proactief': je wist dit al en hebt anticiperend al maatregelen genomen. Flauwekul. Denken in termen van reactief en proactief is een normatief kader dat mensen belet open te staan voor wat ze werkelijk ervaren. In werkelijkheid overkomen je voortdurend dingen waar je niet op uit bent, soms meevallers, soms tegenvallers. Het is dan beter oprecht blij of teleurgesteld te zijn dan anderen (laat staan jezelf) voor de gek te houden.

Congruent zijn in gevoel, bewustzijn en communicatie maakt het gemakkelijker weer in balans te komen. Congruentie (of ervaringsvermogen) is net als geloof in eigen kunnen een belangrijke indicator van persoonlijke ontwikkeling. Congruentie is niet eens en voor al gegeven, maar moet telkens opnieuw tot stand worden gebracht. Dat doet men met behulp van zijn *bevinding*. De bevinding toetst de realiteit

met behulp van stemmingen. In betrekkelijk zeldzame momenten is er de verrassende herkenning: 'dit is het' en 'daar wil ik voor staan'. Voor het overige zijn er vormen van onvrede als 'dit is het niet', 'nog niet', 'niet helemaal', 'niet meer'.

Competentie in evenwichtsherstel

Wat helpt nu om congruent te blijven? Op het persoonlijke vlak gaat het om het vermogen de situatie te accepteren zoals deze is. Dit vermogen ontstaat uit het herhaaldelijk omschakelen tussen drie oriënterende bewegingen:

1. Naar binnen keren en het hele palet aan gevoelens observeren dat zich daar afspeelt. Deze innerlijke aandacht draagt bij aan recuperatie. Als je van slag bent, ben je van slag. Dat onderkennen werkt helend.
2. Zich tot anderen wenden. Ervaringen uitwisselen met directe collega's. Als zij hierop responderen, ontstaat er een 'overgangsnest' waarin afscheid nemen van het oude, zich oriënteren op het nieuwe en belangenbehartiging kan plaatsvinden.
3. De wijde wereld in trekken en experimenteren met nieuwe verbindingen tussen eigen capaciteiten en vragen van klanten. Als route A niet lukt, probeer dan route B. Als route B niet lukt, probeer C. Is beweging 3 heel vermoeiend, schakel dan om naar beweging 1. Als beweging 1 vastloopt, schakel naar beweging 2. Wordt die je te benauwd, ga naar 3, enzovoorts.

Het zou goed zijn als eens onderzocht werd wat de institutionele condities zijn waaronder de organisatiefunctie in een onderneming overeind kan blijven. Ik vermoed dat een belangrijke conditie is dat het vak het aroma 'u vraagt wij draaien' kwijtraakt. Juist de positionering als service doet het vak de das om. Een eenduidige positionering als staf werkt echter ook niet. Het gaat om de combinatie van faciliteren en sturen. Dat vergt veel van de adviseur. Het vergt echter ook dat de topmanagers beide stijlen in hun gedrag willen verenigen en interne adviseurs rond zich dulden die zorgdragen voor feedback vanuit de organisatie. In Het Bedrijf, zoals ik dat heb beschreven in *De chemie van organisatieverandering*, waren beide condities aanwezig.

Over de auteur

Gertjan Schuiling is andragoloog en adviseur op het gebied van organisatieontwerp en organisatieontwikkeling. Na bij Twynstra Gudde als adviseur te hebben gewerkt, werd hij in 1992 intern adviseur - eerst bij Gist-brocades, thans bij DSM. Hij was van 1992-1998 parttime verbonden aan de vakgroep bedrijfskunde van de Vrije Universiteit, waar hij in 2001 is promoveerd op het onderzoek *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling*. Hij publiceerde in 2002 *De chemie van organisatieverandering* (Kluwer; managementconsult.profpages.nl/boeken/boeken2.html).

Email

GertJan.Schuiling@dsm.com

Dit artikel is oorspronkelijk verschenen in *Management Consultant Magazine*, 2002-2.



© 2002, All rights reserved. Published by
Management Consultant

www.managementconsultant.nl