

DECEMBER 2005 NUMMER 3

change

De donkere kant
van
organiseren

Sioo

COVER: We gunnen de Change-lezer een blik op *the dark side of the moon*. En roepen onmiddellijk een spreuk op het vernieuwde Sioo-briefpapier te hulp:

the truth is rarely pure and never simple (Oscar Wilde).

Kijk maar, je ziet niet wat je ziet. Want het maken van de duistere kant was bedrieglijk eenvoudig. Maar wel lekker.



Colofon

Uitgave

Sioo
Interuniversitair centrum
voor organisatie- en
veranderkunde

Admiraal Helfrichlaan 1
3527 KV Utrecht
tel. 030-291 30 00
fax 030-291 30 13
e-mail: sioo@sioo.nl
www.sioo.nl

Redactie

drs. Chrétien Felser en
Saskia J.M. Cortlever-Keus

Met medewerking van:

mr. Elisabeth van den Hoogen,
drs. Maaïke Kuyvenhoven

Fotografie

August Swietkowiak,
Beneden Leeuwen

Ontwerp

x-hoogte, Tilburg

Druk

Budde Grafimedia, Utrecht

inhoud

3 Oog voor de donkere kant Jaap Boonstra, rector van Sioo

4 Hefbomen voor goed en kwaad Een gesprek met prof. dr. Marc Buelens, docent aan de Universiteit van Gent en de Vlerick Leuven Gent Business School, bestuurslid van Sioo.

12 Integere organisaties, een vak apart drs. Joke van IJzeren (Pentascopie) en Marjolein Thole- Van 't Pad Bosch (KPMG) over integriteitvraagstukken

18 Professionele partners in business Terugblik op het NUON/Sioo maatwerktraject

20 Column Over dansen en grenzen verkennen Deelnemers doen verslag van hun ervaringen met hun Sioo traject

En verder...

17 Sioo publicaties

21 Sioo staf werkt mee aan ...

21 Agenda en agenda nader beschouwd

Oog voor de donkere kant

Mijn eerste onderzoek, als student nog, was naar het veiligheidssysteem van een chemisch bedrijf.

Het bedrijf stond bekend als het meest veilige

bedrijf ter wereld. Toch vroegen vakbondsleden

een onderzoek, want het veiligheidssysteem

had donkere kanten waar ze lastig de vinger

op konden leggen.

prof. dr. Jaap J. Boonstra, rector

Veiligheid op het werk is in het belang van werknemers. Dat maakte het juist zo lastig om er vat op te krijgen, want als werknemer bent toch niet tegen je eigen veiligheid. Wij, onderzoekers, mochten van de bedrijfsleiding de fabriek niet in en kregen geen medewerking. Gelukkig was onderzoek op de werkplek geen probleem als de leiding 's avonds naar huis was en de werknemers in ploegendienst hun werk deden. Wat bleek: veiligheid werd afgemeten aan het aantal verzuimdagen. Bij deze fabriek was dat het laagst van de hele sector. Maar is dat veiligheid of gaat het dan vooral over productiviteit? Het aantal verzuimdagen werd bewust laaggehouden. Dat was nodig in verband met een internationale competitie tussen de fabrieken van het concern. Medewerkers die niet konden werken door een bedrijfsongeval werden met taxi's naar het werk gehaald. Alle werknemers van de winnende fabriek kregen een mooi cadeau voor thuis. Er was ook een beloningssysteem ontwikkeld: werknemers werden ingedeeld in teams. Alle leden van het team kregen aan het eind van het jaar een kerstpakket met zestien artikelen. Als één lid van het team verzuimd had wegens een blessure of ongeval, opgelopen in de vrije tijd, kregen alle teamleden vier artikelen

minder in hun kerstpakket. Bestrafing, beloning, onderlinge competitie, groepsdruk en controle; alles was uit de kast gehaald om arbeidsverzuim te voorkomen en productiviteit te verhogen. Opmerkelijk was dat dit allemaal gebeurde onder het mom van veiligheid. En toch, het was ook het chemische concern met het laagste aantal dodelijke ongevallen. Een pikant detail: het bedrijf produceert munitie voor het Amerikaanse leger en 'Agent Orange' dat is gebruikt in de Vietnam-oorlog en dat duizenden mensen het leven heeft gekost.

De donkere kanten van organiseren. In mijn ogen is dit een belangwekkend thema. Het is het de taak van politici, journalisten en adviseurs om die donkere kant bloot te leggen en zo bij te dragen aan menselijke organisaties die oog hebben voor hun maatschappelijke betekenis en de lichte kant van het leven. **In deze Change daarom oog voor de donkere kant, want vanuit de donkere kant ontstaat het licht.** Hoeveel artikelen heeft u in uw kerstpakket?



Marc Buelens: Organisaties zijn even goed hefboomen voor het goede als voor het kwade

Hefbomen voor goed en kwaad

Een gesprek met prof. dr. Marc Buelens door drs. Chrétiën Felser, programmamanager

In iedere uitgave van Change zal een portret geschilderd worden van iemand die zijn of haar sporen verdiend heeft rond veranderen. Deze keer is dat Marc Buelens, hoogleraar aan de Universiteit van Gent en de Vlerick Leuven Gent Management School, bestuurslid van Sioo.

Marc Buelens kent de wereld van het management. Drie jaar geleden schreef hij een boek over de vertrouwenscrisis rond het management in de vrije markt. Hij schreef het op in enkele weken tijd, in grote boosheid. Nu boeit het thema hem vooral intellectueel. Hij heeft een geruststellende visie op de donkere kant van organiseren: Organisaties zijn hefbomen van individuele ambities, zowel de goede als de kwade.

Verleden jaar was er in Tropenmuseum een tentoonstelling over ‘Het Kwaad’.

Daar waren verbeeldingen, afbeeldingen en beelden te zien die mensen in verschillende culturen maken van ‘het kwaad’. Wij hebben het over de donkere kant van organiseren. Wat voor beelden krijgt u daarbij?

“De donkere kant associeer ik met alles wat je voor anderen verborgen wil houden, wat niemand mag weten. Dat wat maar één paar ogen mag zien. Dat is soms je mooiste ideaal, daar ben je het kwetsbaarst in, maar bijna altijd is dat de donkere kant. Dingen waarvan je weet, dit dient maar één enkel belang en dat is het mijne. Het kwaad associeer ik onmiddellijk met ‘macht’. Met mijn visie, mijn doelstellingen en mijn gelijk, waar jij in zult passen. ‘Kwaad’ associeer ik met autocratisch leiderschap, dictators en one man-shows. Grote ego’s, die – oorspronkelijk vaak met de beste bedoelingen – grote puinhopen aanrichten, omdat de macht niet gecheckt wordt. Het kwade in bedrijven associeer ik met eenzijdig opgelegde doelstellingen en werkwijzen, waar

niemand tegen kan ageren. Het kwade zoekt de donkere kant op. Ze zitten in hetzelfde schuitje.

Mensen die macht zoeken zijn meestal niet de meest altruïstische mensen. Ik ben er van overtuigd dat het kwaad in de maatschappij samengaat met eenzijdige visies en het opleggen van geloof aan anderen. Of dat nu het traditionele geloof van vroeger is of het geloof in 6 Sigma vandaag. Die afdeling waarvoor 6 Sigma niet relevant is, moet ook in 6 Sigma rapporteren. Als dat de arbeidsvreugde kapot maakt, de vreugde van het professioneel zijn, is dat wat ik bedoel met het kwaad in het bedrijf.

Ik denk dus niet direct aan misdaad of fraude. Het meeste kwaad in bedrijven wordt berokkend zonder dat er sprake is van een misdaad.

Het kwaad kan vermeden worden. Ik vergelijk het met frontchirurgie. Er zijn momenten waarop de manager als frontchirurg dingen moet doen die niemand wil. Hij moet mensen laten sterven of pijn laten lijden. Maar dat is niet ‘het kwaad’. Oorlog is het kwaad en de manager die het zover heeft laten komen door slecht beleid. Frontchirurgie is soms nodig. Niet de generaal of de manager is daarvoor verantwoordelijk. In het bedrijfsleven kan je niet alles plannen. Maar management hoort toekomstgericht te zijn. Veel managers zijn wel in staat zijn om te zien wat er op hen afkomt, maar reageren te laat. En dan krijg je afschuwelijke dingen.”

Maar de donkere kant is donker. Wat belicht wordt zijn de schandalen, de uitwassen. Hoeveel zien we eigenlijk?

“Oh, je hoeft maar een uurtje of twee in een bedrijf te werken en je hebt de donkere kant al gezien. Mijn zoon gaat werken in een nieuw bedrijf, krijgt een veiligheids-

Het meeste kwaad in bedrijven wordt berokkend zonder dat er sprake is van een misdaad.

video te zien. Er wordt gelachen om de video en even verderop staan drie ingenieurs te roken onder een reusachtig opschrift 'Niet roken'. Dat is de donkere kant. Dat is een jong persoon demotiveren. Dat is zeggen 'we hebben een beleid, maar we menen het niet'. Dat is tegelijkertijd de veiligheid in gevaar brengen. Als je in een afdeling boekhouding werkt als jong boekhouder, zie je al na enkele uren of daar kwaad is of niet. Want het kwaad kan zich niet verbergen. De pers of outsiders zien het pas veel later, maar insiders... De SEC, de Amerikaanse beurswaakhond, heeft het over de 'toon aan de top' als een van de grote oorzaken van fraude. En die toon aan de top voel ik op het moment dat ik een bedrijf binnenstap. Het respect waarmee iemand over de wet spreekt, over u of over klanten spreekt. Daar zit het kwaad. Een collega sprak ooit met een personeelsdirecteur die zei: "Wij hebben een gesegmenteerd personeelsbeleid. Een deel is voor de belangrijke kaderleden, het andere is voor de kleine garnalen". Als de personeelsdirecteur je een kleine garnaal noemt, is dat is zo'n fundamenteel gebrek aan respect, dat je het kwaad al ziet bij het eerste contact."

Werkt de 'toon aan de top' als een cascade? Van boven naar beneden? Want ook in de onderkant van organisaties zie ik donkere kanten in de vorm van georganiseerd verzuim, handel in eigendommen van het bedrijf, winkeldiefstal door eigen personeel. Komt dat door de toon aan de top?

"Charles Perrow heeft dat in zijn boek *Complex Organizations* perfect uiteengezet. Elk lid van de organisatie probeert het eigen nest warm te houden. Probeert het bedrijf leeg te plunderen. Er is geen verschil tussen de CEO, of de leverancier die probeert tegen abnormaal hoge prijzen te verkopen of de werknemer die een tang ziet die hij thuis kan gebruiken, of een klant van een verzekeringsmaatschappij die een valse verklaring opstelt. Iedereen probeert het. De taak van het management is te verhinderen dat medewerkers het bedrijf plunderen. Maar als topmanagers zelf het slechte voorbeeld geven, dan krijg je een vreemd probleem. Want zij worden bijna niet gecontroleerd. In een normaal gezond bedrijf wordt gecontroleerd of je niet hele tijden privé telefoneert. Ik vind het een onmenselijk bedrijf als

je niet een keer in de week je partner kunt bellen om iets te vragen over de kinderen. Maar het bedrijf heeft de taak en de plicht om op te treden tegen mensen die de telefoon van het bedrijf gebruiken om een reisbureau te organiseren."

Maar als dat gebeurt in alle lagen, dan moet er toch wat mis zijn in de organisatie. Waarom bestel je je eigen gemeenschap?

"Omdat iedereen de behoefte heeft om óók voor zichzelf te zorgen. Ik draai het om: het is de verantwoordelijkheid van het bedrijf om zodanige systemen op te zetten dat plundering tot een absoluut minimum blijft beperkt. Middelen van het bedrijf behoren het bedrijf toe. Dat geldt ook voor CEO's. Vandaar mijn boosheid. Zij hebben het omgekeerde gedaan en daarmee hun geloofwaardigheid verloren."

U schrijft in uw boek vooral over de private sector, maar je ziet toch ook uitwassen in de publieke sector?

"Die zijn al veel langer beschreven. Max Weber heeft daartegen al gewaarschuwd in 1920. De idee dat er in organisaties uitwassen zijn, is niet nieuw. Maar de vorm die uitwassen aannamen vanaf 1995, dat bedrijven leeggeplunderd werden door hun eigen topmanagement, is vrij bizar. Dat was nooit voorzien. Dat overheidsbedrijven worden leeggeplunderd door politieke partijen en door belangengroepen, dat is bekend. Dat is het spel van de democratie. En wat is daar leegplunderen? Als je een departement Economische Zaken volledig gaat inzetten om entrepreneurship of om tewerkstelling te bevorderen, noem je dat dan leegplunderen? Een parlementaire democratie zal die term niet zo gauw gebruiken."

Maar we praten ook over misbruik van subsidies in het HBO en extreme salarissen van directeuren in de thuiszorg. Kennelijk toch dezelfde mechanismen?

"Het basismechanisme is eenvoudig. Bindt de kat het spek aan en zij eet het spek op. De mens denkt aan zichzelf. Plaats mensen in een situatie waarin zij de kans krijgen zichzelf of hun familie te verrijken en de meeste mensen zullen dat doen. Maar dat mensen geholpen worden dat op grootschalige wijze te doen, ten nadele van anderen, dat klopt niet. Management is een systeem om dat tegen te gaan. Net zoals voor de overheid een rekenkamer of een rechtstaat een tegenhanger is van ongebreidelde vrijheid."



Wat er nu gebeurt, is geen losse verzameling van toevallige ontsporingen, maar een systeemfout, zegt u. Het hele systeem gaat uit de bocht, niet alleen een paar boeven. Toch zegt u dat de mens de zwakke schakel is in het systeem. Zijn er slechte mensen in een goede organisatie of zijn er organisaties die mensen de gelegenheid geven slecht te handelen?

“De meest opvallende vaststelling over die boeven, en ik heb met sommige gepraat, is dat ze niets fouts zien. Die zeggen hoogstens, als ultiem redmiddel, dat ze een oordeelsfout hebben gemaakt, een verkeerde inschatting. Het is geen kwestie van boef of niet-boef. Het is een systeem waarin mensen dingen banaal vinden. De Amerikaanse manager vindt het banaal dat hij een bonus krijgt van 30 miljoen dollar. Het probleem ligt in die banaliteit. Want als jij een bonus krijgt van 30 miljoen en wij gaan samen golfen, dan vind ik het normaal dat ik volgend jaar 35 miljoen krijg. En ik ga ook niet meer stilstaan bij het feit dat ik die bonus alleen kan verdienen, doordat onze werknemers in Haïti maar één dollar per uur verdienen. Wij vinden dat normaal. Het is geen persoonlijk moreel verwijt. Ik zie het niet graag in termen van schuld en boete of morele termen. Ik kijk eerder naar het systeem dat deze zwakheden van mensen naar voren brengt.

Organisaties zijn opgezet als hefboom. Wij kunnen niets alleen. Niemand kan alleen iets doen tegen aids of tegen een tsunami. Niemand kan alleen software voor computers maken. Organisaties zijn hefboomen voor individuele mogelijkheden. Samen kunnen we de dingen wel. Dankzij de organisatie zit ik aan een computer en beschik ik over een toegang tot kennis over de gehele we-

We weten nu dat CEO's gevaarlijk zijn

reld. Maar diezelfde technologie stelt mij in staat om via internet enkele miljarden oplichtersgeld te verwerven. Organisaties zijn evengoed hefboomen voor het goede, als voor het kwade.

Je moet aandacht hebben voor de vraag welke hefboomen je moet inzetten tegen dat kwade. Wat zijn de gevaarlijke hefboomen? Welke mensen zijn gevaarlijk? We weten nu dat CEO's gevaarlijk zijn. Het zijn persoonlijkheidstypes die naar grote macht hunkeren en zelden getemperd worden. “Macht heeft een prijs”, heeft Mauk Mulder ooit gezegd, een prachtig zinnetje. Voor sommige mensen is die prijs te hoog. Mensen worden aan-

Bindt de kat het spek aan en zij eet het spek op

gezogen door macht. Macht is leuk, macht is fijn. Maar de prijs van de macht, daar zijn ze weinig gevoelig voor. Die prijs is: verantwoordelijkheid dragen, weten dat er meer-ogige controle is, weten dat je je moet verantwoorden, weten dat je ook grote fouten kan maken, dat je veel wijze mensen moet raadplegen voor je een grote beslissing neemt. Mensen die naar de top doorstoten, bekommeren zich, gemiddeld genomen, minder om de prijs van de macht. In een bedrijf ligt het grootste gevaar aan de top. Daar is zoveel vrijheid en ruimte, daar kan je psychopaat zijn. Er zitten psychopaten in top-posities. Heel extreme figuren zijn het. Het leiden van een bedrijf is een extreem grote inspanning en de prijs die je betaalt, is hoog. Waarom zijn er zo weinig vrouwen aan de top? Omdat vrouwen de prijs niet willen betalen voor zo'n eenzijdige job. Eenzijdigheid is mijn definitie van 'het Kwaad'. Ik denk dat elk geloof, Christendom, Moslim, Joods, goed is voor de mensheid. Het kwaad begint wanneer mensen eenzijdig hun geloof gaan opleggen aan anderen. Dan krijg je godsdienstvervolgving en foltering”

Weinig vrouwen, zegt u. Maar als ze er zijn, vervallen ze dan niet in dezelfde patronen als mannen? Denk aan Nina Brink.

“Het spel is door de man geschreven en de vrouw die het wil spelen moet de mannelijke spelregels volgen. Als vrouwen op basis van 50/50 aan de top zouden zitten, denk ik dat je optimist mag zijn. Maar het systeem zuigt met zijn 'hoera effecten', met zijn applaus en zijn interviews. U interviewt mij en niet mijn assistente. Je zoekt glamour en glitter en dan zie je dat de ideeën van die mensen worden versterkt.

Toch zie ik zeer weinig echt zieke mensen in het bedrijfsleven. Ik ben daar misschien erg empathisch in. Ik kan mij in de meeste mensen die 'kwaad doen' zeer goed vinden.

De mens is een doelgericht wezen. Geef ze een doel en ze gaan er voor! Als dat doel is 'je kinderen beschermen', dan wordt elke moeder een potentiële misdadiger. In het bedrijfsleven hebben grote bonussen managers tot potentiële misdadigers gemaakt. Het systeem nodigt uit tot echt vals spelen. Het focust mensen teveel op geld.

We hebben het nu steeds over negatieve beelden. Als ik denk waar zitten positieve beelden, dan kom ik spontaan bij het middelgrote en het kleine bedrijf. Waar elke bedrijfsleider nog klanten en medewerkers ziet. Die man wil spontaan niet rijk worden. Die wil een mooi bedrijf. Daar zijn ook mensen met zwakten bij. Maar als je enkel een bedrijf leidt om daar heel rijk mee te worden, dan effen je het pad. De inside stories die ik hier aan tafel hoor, die ik u niet mag vertellen en die ik niet kan bewijzen, laten zien dat het nog veel erger is dan we denken. In de praktijk wordt er zodanig met geld gemorst, dat iedereen wel corrupt moet worden.”

U ziet geld en gokken als belangrijkste drives of motivatoren?

“Ja, de hebzucht ‘to hit big’. Dat zie je al in de Staatsloterij. Dat vind ik ook een onding, maar hij is niet misdadig. Het is een belasting op dommigheid. Maar in het bedrijfsleven laat een manager zich verleiden tot gokken, opgehitst door kranten en televisie. Het systeem zou die hebzucht niet zo mogen beklemtonen.”

De pedagoge Rita Kohnstamm hield onlangs een lezing ‘Ouders in de maalstroom van de tijdgeest’. Zij zegt: ouders van nu hebben de samenleving vormeloos, redeloos, rusteloos, en bandeloos gemaakt. Bestaande gemeenschappen zijn afgebroken zonder dat er iets voor in de plaats is gekomen, de ratio legt het af tegen het gevoel. Mensen gaan geen bindingen meer aan, tenzij op basis van ‘fun’. Mensen streven constant naar nieuwe prikkels. Herkent u dat beeld ook in organisaties?

“Het bedrijf is een van de weinige plaatsen waar de dingen die Kohnstamm beschrijft nog niet verloren zijn gegaan. Hier is nog structuur, zijn er nog waarden, is er iets om voor te gaan. Veel maatschappelijke problemen zijn ontstaan omdat we het ‘tussenniveau’ kwijtgeraakt zijn. Mensen zijn steeds grotere individualisten geworden. Het tussenniveau, de band met de familie, de gemeenschap, het dorp, de kerkgemeenschap is verloren gegaan. Tegenwoordig voelen mensen zich onmiddellijk verbonden met een groep hoger. Vandaar dat ze graag

Ik zie het niet graag in termen van schuld en boete of morele termen

naar massamanifestaties gaan. Het leven is digitaal geworden. Mensen sterven onder de grootst mogelijke onverschilligheid of worden herdacht door tienduizenden mensen in een stadion, zoals die man in Holland die wat smartlappen heeft gezongen. Als Nederland volgend jaar de wereldbeker wint, voorspel ik u hysterische taferelen van verbondenheid met een land, dat tegelijkertijd op allerlei manieren uit elkaar aan het vallen is.

Bedrijven zijn een van de weinige tussenschakels die nog enige band geven. Al de andere banden vallen weg; de familiebanden, omdat families zo klein zijn geworden. Vroeger had je ten minste twintig neven en nichten. Als vader en moeder één kind hebben, heb je na een paar generaties haast niets meer. En als het daarmee ruzie is, heb je nul. Normen zijn vies. Iedere norm die jij voorstelt, kan ik deconstrueren en dan is hij weg natuurlijk. Elk rolmodel wordt door de pers kapot ge-

Alle vormen van tegenmacht vind ik goed

schreven of kapot gemaakt door overexposure. Sociale controle vond plaats op dat tussenniveau, in het gezin, in de wijk. Maar of dat nu het kwaad uitlokt.....”

Zonder bindingen, zonder ratio, zonder vaste vormen worden de risico's op ontsparingen wel groter. Er vallen systemen uit elkaar.

“Je ziet dat het hoe langer hoe moeilijker wordt om sociale systemen in stand te houden. Vroeger in een klein dorpje werd ieder afwijkend gedrag genadeloos afgestraft door de roddelantes. Nu zijn wij autonoom en fier dat wij anoniem kunnen zijn. Maar niemand wordt meer binnen de grenzen gehouden. De vraag is of organisaties een van de laatste bastions vormen die zichzelf de plicht opleggen daar wat aan te doen. Ik heb daar nooit bij stil gestaan. Er wordt een beroep gedaan op organisaties om correct te zijn. De grote roep is niet: geef ons braveren werknemers of braveren CEO's. De roep is ook niet: laat de maatschappij meer of minder kapitalistisch worden. De roep is: bedrijven moeten zich gedragen.”

Ik mis in het rijtje van Kohnstamm het woord ‘grenzeloos’. U wijst in uw boek op de virtualisering als driver. In de computerspelletjes van vandaag heb je altijd meerdere levens en kan je door behendigheid en gokken ook nieuwe levens verdienen. Er is zo'n

overdaad. Je kunt via Internet alles downloaden, alles zien en zoeken wat je wilt. Heeft dat geen invloed?

“Ja, ik heb hier het boek ‘The paradox of choice’. Als mensen te veel keuzes hebben, worden ze ongelukkig. Als je één potje yoghurt krijgt met aardbeismaak, is dat niet leuk. Als je kan kiezen uit drie en één daarvan is aardbei en je kiest dat, dan is dat lekker. Als je twintig potjes krijgt, vind je niets meer lekker. Maar mensen hebben behoefte aan structuur. Dat gaat zichzelf weer regelen. Op Internet gaan we vaste sites bezoeken. We gaan preselecteren. Ik speel die videospelletjes die mijn beste vriend ook speelt. In de praktijk kiezen we uit vijf of zes. De jeugd is meer dan ooit gevoelig voor de mening van opinion leaders. Maar de momenten waarop je met die eindeloze keuzemogelijkheid wordt geconfronteerd zijn desastreus. De mens is daar niet voor gemaakt. Het menselijke brein is tot alles in staat wat je maar kunt bedenken. Maar het is niet voor alles gemaakt. Dat is een groot verschil.”

De overvloed van een droomwereld bant de donkere kant niet uit. Onze westerse luxe brengt in de Arabische wereld weer een nieuwe donkere kant te voorschijn.

“Wij kijken vaak minachtend naar Amerika. Maar we kunnen er veel van leren. Zij hebben wel manieren gevonden om met een eindeloos groot land met eindeloze mogelijkheden om te gaan. Met hun eigenaardig sterk juridisch systeem dat presidenten kan afzetten, dat Microsoft tot de orde kan roepen. Wij in Europa willen graag de eindeloze mogelijkheden, maar lachen om hun discipline. Voor vernieuwing heb je pluralisme nodig, kunstenaars met creativiteit en onafhankelijke denkers. Maar onze samenleving is de discipline kwijt. Kijk naar het verkeer. Je krijgt allerlei vormen van losgeslagenheid. Wij willen alles, maar niet de normen, niet de bazen, niet de sterke staat.”

Hoe reageren organisaties op hun eigen donkere kanten?

“Zoals Argyris beschrijft met defensieve routines. Ze corrigeren de zichtbare uitwassen, totdat er niet meer over ze geschreven wordt. Daarna gaan ze weer door met waar ze mee bezig waren. Hier en daar zullen bedrijven echt ingrijpen.

Ga je echt gaat zoeken, dan kom je altijd bij de top terecht. Die zal op eigen initiatief moeten erkennen dat ze minstens passief hebben bijgedragen. Ik heb afgelopen zomer het verhaal over Enron gelezen. 750 pagina's

details over alles wat er gebeurd is. De top beweert nog altijd dat ze niets hebben misdaan. En na het lezen van het boek, ben je geneigd ze gelijk te geven ook.”

Is corporate governance een goed antwoord?

“Als Corporate Governance de bedoeling heeft een tegenmacht te vormen tegen een al te machtige CEO, vind ik dat een goede zaak. Alle vormen van tegenmacht vind ik goed. Ik vind het goed dat studenten mij controleren, want ik heb een te grote vrijheid om te beslissen wat ik doecer, wie slaagt en wie niet. Ik vind het niet goed dat ik die macht heb. Als studenten de kans krijgen hoogleraren te beoordelen via geëigende systemen vind ik dat goed. Ze demotiveren mij af en toe behoorlijk, maar fundamenteel vind ik het goed. Ik ben ook voor het Duitse ‘Mitbestimmung’. Als andere organen kunnen meekijken in een organisatie, vind ik dat goed. Ik ben ook voor onafhankelijke bestuurders. Hun job is moeilijk doen en kritisch zijn, tegen een vaste vergoeding, maar hun positie is aartsmoeilijk. Ik kan als kleine

**Wij willen alles,
maar niet de normen,
niet de bazen,
niet de sterke staat**



onafhankelijke bestuurder naast iemand die commissaris is van 21 grote bedrijven, met een netwerk in heel Nederland, moeilijk eigen kleur bekennen. Ik zie Corporate Governance zelden als oplossing.”

Komt het nog goed? Is er voldoende zelfreinigend vermogen in het bedrijfsleven? Zijn er genoeg mensen met zaklantaarns, spotlights, moraalridders en klokkenluiders?

“Ik ben aangenaam verrast door de veerkracht van de democratie en de vrije markt. Ik zie dat politici die het te bont maken worden aangepakt. Rond het bedrijfsleven is nieuwe wetgeving gemaakt en bedrijven zijn voorzichtiger geworden. Ik geloof in democratie en vrije markt. Elk alternatief is minder aantrekkelijk. Maar je kunt een systeem niet reinigen door elementen van dat systeem zelf. Op laag niveau kan je voetballen zonder professionele arbiter. Maar als de inzet te hoog wordt, heb je iemand van buiten het systeem nodig. Grote machtige persgroepen zijn elementen uit het systeem. Die kunnen het systeem niet reinigen. Naast een vrije pers heeft ieder land ook een staatspers en een publieke omroep nodig die niet eenzijdig tot doel heeft zoveel mogelijk lezers te houden. Anders is de controle op de vrije markt in handen van elementen uit diezelfde vrije markt.”

Boeit de donkere kant van organiseren u nog steeds?

“Intellectueel wel, ja. Maar vooral, omdat ik geen alternatieven zie. Ik ben een aanhanger van Fukuyama, The end of history. De mens heeft alles bereikt waar hij van gedroomd heeft. Een rechtstaat, wetenschappelijke vooruitgang, democratie en een vrije markt. Dat is het einde van de geschiedenis van de ontvoogding. Verder heeft de mens nooit willen reiken: gerespecteerd als individu, beschermd in een rechtstaat, materiële welvaart, autonomie en gefundeerde kennis. Ik ben geboeid door de vijanden van de vrije samenleving, omdat ik geloof in het trio: vrije markt, democratie en wetenschap. Vanuit mijn vakgebied Management zoek ik vijanden binnen de vrije markt. Ik voel mij moreel verplicht er op te wijzen dat er vijanden van de vrije markt binnen het systeem zijn gekomen. Op plaatsen waar niemand ze had verwacht. Dat blijft me boeien.

Business schools hebben daarin een eigen verantwoordelijkheid. Ze moeten verhelderen, kritisch zijn, normen handhaven. De meeste business schools hebben

De toon aan de top is beter geworden

daarop gereflecteerd de laatste tijd. Bij Vlerick zijn we bezig om bij ieder programmaonderdeel de ethische normen aan de orde te stellen.

Wij kunnen een debat organiseren waar managers met elkaar ethische vraagstukken bespreken. Het thema wordt vaak zo onthecht besproken. Reflectie vindt niet plaats. Niemand durft te zeggen: Op dat moment was mijn aandeel waarschijnlijk dat. De vraag ‘Hoe kunnen we vermijden? Hoe zou die beoordelingsfout tot stand gekomen zijn?’ wordt niet gesteld. Bij Vlerick kan dat, is de ontkenning niet hevig, omdat de mensen zich in een beschermd milieu weten. De problematiek is pijnlijker en moeilijker dan verwacht. Managers geven spontane voorbeelden uit het recente verleden en op alle niveaus. Defensieve reacties krijg je pas, zodra er derden meeluisteren.

Een mooi voorbeeld van wat een academische school kan doen las ik in het blad Academy of Management Education. Die publiceerden een heel mooi overzicht van alle manieren waarop managers die betrapt worden op fraude reageren. In de taal van die managers. Daarmee maak je andere managers alert op dat taaltje. Als ze dat taaltje horen, klopt er iets niet. De risicofactoren van fraude zijn al vrij goed in kaart gebracht. En dan zie je dat een aantal van die risicofactoren de management-ideologie tegenspreken. De sterke leider en de held – entrepreneur dat zijn ook vaak de mensen die het bedrijf in de problemen brengen. Dat debat tussen die inzichten en de klassieke ideologie zou tot iets beters kunnen leiden. Het beschuldigende vingertje en het doven van het debat helpt niet.”

U schreef uw boek drie jaar geleden. Ziet u een kentering?

“De toon aan de top is beter geworden. Niet meer zo pocherig en denigrerend. Het systeem is voorzichtiger en alerter geworden. Niet overal. Er wordt nog steeds geen causale link gezien met de topsalarissen van managers, maar wel is er een scheiding gekomen tussen accountancy en management en een scheiding tussen beleggen en beleggingsadvies bij banken. Ik zie geen alternatief voor democratie, vrije markt en wetenschap. Ik moet wel geloven dat het systeem zich van binnen uit zal reinigen.”



Integere organisaties, een vak apart

Drs. Joke van IJzeren en Marjolein Thole – Van 't Pad Bosch over integriteitsvraagstukken door Elisabeth van den Hoogen

Integere organisaties, dat is de specialiteit van Joke van IJzeren en Marjolein Thole – Van 't Pad Bosch. Zij werkten lange tijd samen bij KPMG Integrity & Investigation Services in Amsterdam. Sinds kort werkt Joke van IJzeren bij Pentascope in Amsterdam; ook daar is ze bezig met integriteitsvraagstukken. Het is een vak apart geworden, zo blijkt tijdens het gesprek met de twee adviseurs. Beiden volgden bij Sioo de Basisopleiding voor Organisatieadviseurs. “Het zou waardevol zijn als de deelnemers van de basisopleiding ook nadenken over hun eigen dilemma’s in het adviesvak. Als ze oog krijgen voor integriteit, geeft dat meerwaarde.”

‘It’s the manager, stupid.’ Dat is in één zin de boodschap van Joke van IJzeren en Marjolein Thole. Een integere organisatie krijg je namelijk alleen met integer leiderschap. Marjolein Thole: “Als de leidinggevende integer is, is er vaak ook weinig ongewenst gedrag in de organisatie.”

De boodschap wordt gestaafd door onderzoek van KPMG en RDM Erasmus Universiteit Rotterdam. Daaruit blijkt dat ongewenst gedrag in een organisatie met 25 procent toeneemt als de leidinggevende niet het goede voorbeeld geeft. Marjolein Thole heeft zelf als adviseur ervaren hoe belangrijk de rol van de leidinggevende is voor het gedrag van medewerkers. “Degene die beticht werd van niet-integer gedrag heeft vaak niet

het gevoel gehad dat hij over de schreef ging, zelfs als er een duidelijke klacht ligt over bijvoorbeeld seksuele intimidatie. Je hebt dan te maken met een glijdende schaal, waardoor iemand kan denken dat zijn gedrag geoorloofd was in de organisatie. De manager heeft soms zelf meegedaan aan de groeps sfeer, terwijl juist die moet aan geven wat nog wel en wat absoluut niet kan.” Joke van IJzeren is vurig voorstander van strakke regels en ze haalt de jurisprudentie erbij. “Een medewerker die was ontslagen omdat hij op zijn werk pornosites bekeek, haalde zijn gelijk bij de rechter. Het bedrijf had namelijk geen gedragscode opgesteld over het gebruik van Internet en had daarom geen poot om op te staan.” Volgens Joke van IJzeren kun je integriteit ‘gewoon managen’. “Het is eigenlijk niet zo moeilijk, een kwestie van afspraken maken. Hoe willen we met elkaar omgaan op het werk? Welke moppen kunnen wel, welke niet? Is roddelen leuk of zit daar een grens aan? Hoe ga je om met vertrouwelijke informatie? Daar moet je regels voor

Integriteit heeft overal mee te maken en dringt tot alle terreinen door

stellen. Maar je moet er ook over blijven discussiëren. Wij noemen dat dilemmadiscussies. Daarmee hou je de gedragscode levend.” En Marjolein Thole benadrukt nog maar eens. “Als je wel een gedragscode hebt, maar de leidinggevende leeft die zelf niet na, dan houdt het op.”

Marjolein Thole en Joke van IJzeren worden niet alleen ingehuurd bij een incident, maar ook als bedrijven een integriteitbeleid willen opzetten. Bij een incident spreken ze niet alleen met de klager en de aangeklaagde, ze kijken ook naar de bedrijfscultuur. En dan kan het advies wel eens verrassend uitpakken. Neem het voorbeeld van de medewerkers van een gemeentelijke dienst die jarenlang elkaars afwezigheid hadden gedekt. Joke van IJzeren: “Dat ging goed tot bewoners gingen klagen, omdat er zichtbaar te weinig werk werd gedaan. Je kan schuldigen proberen aan te wijzen, maar de leidinggevende ging zelf ook niet vrijuit, omdat er geen toezicht was. Daarom heb ik voorgesteld om een traject in te gaan om te kijken welke lessen er uit konden worden getrokken.”

De oplossing werd gevonden in jobrotation en een beter toezicht door het management. “Zo kun je recht doen aan de situatie, aan de organisatie en aan de betrokkenen.”

Eenvoudig is het niet, een organisatie omvormen na een incident, zegt Marjolein Thole. “Voor een leidinggevende die zelf is meegegroeid in een bepaalde cultuur valt het niet mee om ineens streng op te treden.” “Toch is dat de enige manier om het vertrouwen te herstellen,” zegt Joke van IJzeren onvermurwbaar. “Gewoon door als manager te vertellen dat bijvoorbeeld het pesten van een collega niet meer geduld wordt.” Dus juist na een incident is de rol van de leidinggevende cruciaal, vindt ze. “Deze rol is niet te ondervangen door een vertrou-

**Integriteit kun je gewoon managen,
het is eigenlijk niet zo moeilijk**

wenspersoon. Die kan een klager of slachtoffer prima ondersteunen, maar geen organisatorische veranderingen doorvoeren. De structurele oplossing zal uiteindelijk van de manager moeten komen.”

Als de leidinggevende zelf over de schreef is gegaan, maar toch niet ontslagen wordt, moet aan de medewerkers helder worden gemaakt waarom dat niet is gebeurd, zegt Marjolein Thole. “Anders hou je de roddels. En bovendien, als het foute gedrag niet in het openbaar is afgekeurd, dan is het schijnbaar geoorloofd gedrag. Dan zal dat gedrag uiteindelijk weer ergens in de organisatie de kop op steken.”

Hoewel Joke van IJzeren en Marjolein Thole uitgesproken ideeën hebben over de aanpak van ongewenst gedrag in een organisatie, laten ze het echte ‘dweilen’ altijd over aan het management. “Wij kunnen advies geven over hoe je het vertrouwen herstelt, maar het management moet het uiteindelijk doen,” zegt Marjolein Thole en ze legt alvast het begrip ‘geïntegreerde incidentbehandeling’ uit. “Als er ernstige incidenten zijn, moet je



als bedrijf drie fases door. Je moet eerst de crisis bezwermen en de veiligheid herstellen. Dan zorgen dat er reflectie plaatsvindt en dat de betrokkenen leren van wat er fout is gegaan. En daarna ga je aan integriteit werken, aan het herstel van vertrouwen.”

Bedrijven die een integriteitbeleid willen opzetten hebben keus uit een, inmiddels ruim, aanbod aan modellen. Bijvoorbeeld het ‘integriteit-/managementmodel’ van KPMG, waarbij zeven voorwaarden centraal staan waaraan een integere organisatie moet voldoen. Joke van IJzeren. “Je moet zorgen voor integer leiderschap en voor transparantie in je processen en je

structuurmaatregelen. Er is ook een cultuur nodig waarin mensen elkaar op hun gedrag durven aanspreken én de leiding moet betrokken zijn bij de medewerkers.” Marjolein Thole vult aan: “Als dat allemaal niet goed in orde is, als de regels niet duidelijk zijn, kun je ook geen sancties bepalen, het zevende aspect. Mensen moeten weten wanneer ze een grens overschrijden.”

gewerkt. Als je dat als organisatieadviseur komt vertellen, ben jij de boodschapper van het slechte nieuws en word je al snel de kop van jut.” Joke van IJzeren: “Ik zorg ook altijd dat ik een opdrachtgever heb die boven de geleding staat waar het probleem speelt. Anders kan ik niet zuiver handelen, want dan zou ik moeten rapporteren aan degene die misschien wel de vermeende dader is, en dat kan natuurlijk niet.”



Een ander integriteitmodel, ook van KPMG, is de diamant van de integere manager. “Daarbij ga je uit van drie handen. De zachte hand is voor de aansturing, die coacht en legt contact. Dan is er de beschermende hand, die stelt het kader en er is de sterke hand die sanctioneert.”

Het management moet het doen, maar de dames van buitenaf komen het toch maar even vertellen. Wordt hun bemoeienis altijd geaccepteerd? Marjolein Thole. “Ik laat het altijd aan de opdrachtgever over, bijvoorbeeld de raad van bestuur, om het management uit te leggen waarom het nodig is dat er aan integriteit wordt

Maar al zijn de rollen tijdens de opdracht nog zo keurig verdeeld, het blijft weerbarstig, is de ervaring van Joke van IJzeren. “Bij veel managers ligt jouw optreden gevoelig, want je komt bijna altijd aan hun reputatie.” Tijdens een van haar opdrachten weigerde een manager pertinent zijn wangedrag onder ogen te zien. “Hij was er groot mee geworden en ik moest vooral niet denken dat hij dat gedrag zomaar liet varen.” Het was voor Joke van IJzeren een moment om zelf een grens te trekken, met die man viel niets te beginnen. Ook een directeur die al bij de eerste kennismaking seksueel getinte opmerkingen maakte, heeft ze laten weten dat ze de op-



dracht weigerde. Waarna ze alsnog werd ingehuurd, omdat de opdrachtgever toen pas echt inzag dat er iets moest gebeuren.

Zuiver handelen is een prachtig motto, vindt Joke van IJzeren. Het inspireert haar zowel in haar werk als in haar privé-leven. “Ik zou ook niet op een ander terrein willen adviseren. En dat zal wel te maken hebben met mijn gevoel voor rechtvaardigheid. Ik kan nog steeds boos worden als iemand een ander intimideert, fraude pleegt, zeker als dat met overheidsgeld gebeurt, of een collega pest op het werk. En misschien klinkt het wat hoogdravend, maar met mijn werk kan ik de wereld toch een beetje beter maken.”

Marjolein Thole leerde in haar vorige baan, in de hulpverlening, hoe belangrijk het is om je eigen waarden te bepalen en er ook naar te kunnen leven. Soms kreeg ze opdrachten waar ze niet achter kon staan. “Ik deed mezelf te veel geweld aan. Het voelt nu zo goed om bewust met integriteit bezig te zijn. Ik ben ook veel alerter op mijn eigen gedrag. Ik denk dat ik alleen al daarmee een bijdrage lever aan mijn eigen organisatie en aan de organisaties die me als adviseur inhuren.”

Integriteit lijkt een hot item te zijn, al is het maar door de vele fraudeschandalen bij grote bedrijven. “En de mediaberichten over topsalarissen in de publieke sector geven ook veel maatschappelijke druk. Prima, want het dwingt directies en besturen om over integriteit na te denken,” zegt Joke van IJzeren.

Hoe zit het dan eigenlijk bij Sioo? Daar is integriteit tot nu toe geen apart item in de leergangen. Hoe komt dat? Marjolein Thole: “Ja, dat is een mooie reflectievraag voor Sioo zelf. Is het een taboeonderwerp? Wat zijn de dilemma’s en schaduwkanten van Sioo eigenlijk?”

Ook Joke van IJzeren vraagt zich af: “Is Sioo actief in het definiëren van de eigen waarden. Wat wil Sioo uitdragen, welke waarden willen ze deelnemers meegeven? Dan heb ik het dus niet over gladde advertentiewaarden, maar echt geleefde waarden. Ik vind een waardevolle en waardevaste organisatie van groot belang, om-

**Als je wel een gedragscode hebt,
maar de leidinggevende leeft die zelf niet na,
dan houdt het op**

dat die richting geeft, ook aan veranderprocessen.” Integriteit zou heel goed een onderdeel in de Basisopleiding kunnen worden, denkt Joke van IJzeren. “Heb het daar eens over de zwarte kant van jezelf. Doe een dilemma-spel, waarbij steeds twee waarden botsen. Wat doe je als het commerciële belang van een opdrachtgever botst met jouw kwaliteitseisen? Wanneer weiger je een opdracht? Hoe zorg je dat je onafhankelijk blijft?”

Marjolein Thole vindt dat er genoeg instrumenten, modellen en theorieën zijn ontwikkeld om een hele module te vullen. “Dat zou ook goed passen in de vervolgopleiding ‘In de wind’. Je kunt daarin verder gaan dan alleen jezelf onder de loep nemen. Het kan ook gaan over hoe je integriteitbeleid vormgeeft in een organisatie.” Dat het onderwerp in ieder geval een aparte module waard is, daar zijn de twee het over eens. Ze laten immers zelf zien dat het een volwaardig vak is geworden. “Maar oog hebben voor integriteit maakt ook het adviseren op andere terreinen gemakkelijker. Integriteit heeft namelijk overal mee te maken en dringt tot alle terreinen door,” zegt Marjolein Thole. “Kennissen van integriteit en van de zwarte kanten van een organisatie geeft elke organisatieadviseur absoluut meerwaarde.”

■ Handbook Dynamics of organizational change and learning

Ooa Boek van het Jaarprijs 2005

Met bijdragen van onder meer: Chris Argyris, Leon de Caluwé, Kilian Bennebroek Gravenhorst, Luc Hoebeke, Dian Marie Hosking, Robert Quinn, Gerhard Smid, Roeland in 't Veld, Hans Vermaak, Karl Weick en André Wierdsma.

Prof. dr. Jaap J. Boonstra (ed.), Wiley,
ISBN: 0-471-87737-9.

Kostprijs voor het Sioo netwerk € 94,50 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail: sioo@sioo.nl.

■ Facetten van Sioo; een bundel artikelen van Sioo programmamanagement en docenten over organiseren, veranderen, vernieuwen en leren.

Dr. Yvonne D. Burger, prof. dr. Roeland J. in 't Veld, Saskia J.M. Cortlever-Keus (red.)

Lemma, 2003, ISBN 90 5931 160 4. Nog uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 27,50 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail sioo@sioo.nl.

■ Coachen met Collega's; praktijkboek individuele consultatie *

Voor professionals die hun collega's in individuele gesprekken op weg willen helpen en willen zorgen dat zij beter zorgen voor zichzelf.

Dr. Yvonne D. Burger en dr. Erik de Haan

Van Gorcum, 2004, ISBN: 90 232 3996 2. Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 23,50

* Genomineerd voor de Boek van het jaar-prijs van de Ooa.

■ Beweging in veranderende organisaties;

Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen.

Dr. Kilian M. Bennebroek Gravenhorst, Kluwer serie Professioneel adviseren, ISBN 90 1409307 1.

Kostprijs voor het Sioo netwerk € 20 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail: sioo@sioo.nl.

■ Professionals opleiden; Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden

Dr. G.A.C. Smid (ISBN: 90 5261 379 6). Nog uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 25,95 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail: sioo@sioo.nl.

■ Interim-management; samenspel in verandering; over de succes- en faalfactoren bij interim-managementtrajecten

Dr. Eelco J.Th. Van Hout, dr. Gerhard A.C. Smid en dr. Yvonne D. Burger

Lemma, ISBN: 90 5931 242 2. Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 44,50.

■ Trajectmanagement; beschouwingen over beleidsdynamiek en organisatieverandering; een liber amicorum voor Roel in 't Veld.

Peter van der Knaap, Arno Korsten, Katrien Termeer, Mark van Twist (red.)

Lemma, ISBN 905931-333. Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 32.

ONTVANGEN | NIET MEER ONTVANGEN

Met Change willen wij deelnemers, docenten en overige relaties van Sioo graag op de hoogte houden van ontwikkelingen op het vakgebied van organiseren, veranderen, vernieuwen en leren.

Ontvangt u Change nog niet automatisch en wilt u Change wel ontvangen, dan kunt u dat op het antwoordformulier aangeven (u kunt zich ook aanmelden via de website: www.sioo.nl).

Als u niet langer geïnteresseerd bent in deze informatie, dan kunt u dat kenbaar maken op bijgevoegd antwoordformulier. Wij halen uw naam dan van de verzendlijst.

Partner bij professionele en organisatieontwikkeling

Terugblik op het Nuon/Sioo maatwerktraject door drs. Maaïke Kuyvenhoven



Vierenvijftig interne consultants en projectmanagers van Nuon volgen een maatwerktraject bij Sioo. Nog voor het einde van de opleiding kan worden geconcludeerd: de consultants en project-

managers, samengebracht in de Nuon Consultancy

Group (NCG), zijn professionele partners in business

geworden. En dat was precies de bedoeling.

Martijn Hagens en Martine Smeets van Nuon in

gesprek met Hennie Dekker-van Brenk en Harrie

Regtering, programmamanagers bij Sioo.

Een jaar geleden bestond de Nuon Consultancy Group nog uit 54 personen die elkaar nauwelijks kenden en veel dachten in 'wij van 'de NCG' en 'zij van het management'. Inmiddels is het een ander team geworden. Hechter, zwaarder. De consultants en projectmanagers denken mee over het hele proces in plaats van aan te haken op het moment dat alles al is uitgezet door de klant. Martine Smeets, (consultant) en Martijn Hagens, (manager Nuon Consultancy Group) zijn het eens: de consultants van de NCG zijn waardevolle gesprekspartners voor de opdrachtgevers geworden. Met nog een paar maanden van het leerwerktraject van Sioo te gaan, een heel goede score.

Opleidingsinstituut en klankbord

Energieonderneming Nuon heeft de ambitie om in 2006 tot de beste energiebedrijven in Europa te horen. Een uitdagende ambitie, gezien alle veranderingen waar de energiesector momenteel mee te maken heeft. De liberalisering van de markt en de algemene neiging tot fuseren in de industrie, vragen continu om een reactie. Martijn Hagens: "Van een bedrijf dat van alles overkomt, willen we weer een bedrijf worden dat het heft in eigen hand neemt. Een goede interne consultancygroep die bedrijfsonderdelen weet te begeleiden bij de veranderprocessen is hierbij een toegevoegde waarde." De consultants en projectmanagers in de NCG hebben zeer verschillende achtergronden en werkervaringen. Met Sioo is samengewerkt om de professionele competenties te verhogen en om de heterogene groep meer identiteit te geven met een eigen gezicht naar de klanten. Martijn Hagens: "Sioo is voor ons een opleidingsinstituut en een klankbord. Dat laatste hebben jullie ook laten zien bij de reflectie van de NCG over onze nieuwe strategie en aansturing. We hebben duidelijk 'smoel' gekregen binnen het bedrijf. Dat merk ik aan het type opdrachten.

Die zijn anders dan een jaar geleden.” Was voorheen nog het aantal vragen dat bij de NCG werd neergelegd de graadmeter, nu zijn het de opdrachten zelf. Martine Smeets: “Onze adviseurs denken nu mee over de vraag die ze krijgen voorgelegd. Ze opereren strategischer: welke projecten zijn voor ons en voor het bedrijf de moeite waard? Die kritische, pro-actieve houding brengt het consultancybedrijf op een hoger plan.”

Maatwerkprogramma

De opdracht van Nuon was een bijzondere voor Sioo. Harrie Regtering: “Eén programma samenstellen voor een groep van 54 consultants met verschillende achtergronden is een uitdaging. Maar de fase van ontwikkeling waarin de NCG zich bevond, maakte de opdracht helemaal uniek. De consultancygroep hing als los zand aan elkaar. Nu is het een hechte club die kwalitatief hoogwaardige dingen neerzet.” Hennie Dekker-van Brenk vult aan: “Na een periode van zoeken, hebben de consultants vertrouwen gekregen in zichzelf en de NCG als geheel. De leden weten elkaar te vinden, delen meer kennis met elkaar.” Het maatwerktraject heeft een doorlooptijd van een jaar. In overleg met Nuon werd besloten tot een start- en slotconferentie, drie leidende seminars, consultatiebijeenkomsten en zes themaworkshops. De opbouw is helder. In het eerste seminar stond het gesprek met de klant centraal: van hoe benader je de klant tot hoe sluit je een contract? Het tweede seminar stond in het teken van de positie die de adviseur binnen de NCG en binnen Nuon inneemt. De politieke aspecten kwamen voorbij: welke invloed heb je en welke actoren bepalen die invloed? In het derde seminar ging het om de competenties van de adviseur: hoe analyseer je het vraagstuk? In de themaworkshops werd dieper ingegaan op gerelateerde onderwerpen als ‘omslag in het leidinggeven’ en ‘procesverbetering in de klantketen’. Voor nog meer inspiratie waren er gastsprekers. Op de dag van dit gesprek gaf prof. dr. Hans Strikwerda van de Universiteit van Amsterdam een lezing aan de consultants. Harrie Regtering: “Strikwerda is nummer 1 op consultancyvlak. Deze groep krijgt echt alles wat ze zich maar kan wensen.”

Iets te algemeen?

Hoewel de resultaten van het traject in het algemeen prima zijn, was het niet voor iedere consultant nieuw. Hennie Dekker-van Brenk: “Seniors die eerder vergelijkbare leertrajecten hebben doorlopen, hielden zich bij sommige onderdelen afzijdig. Dat is het gevaar dat je loopt als je één programma aanbiedt voor 54 mensen van verschillende niveaus. Een volgende keer zouden we

meer piekmomenten in kunnen bouwen om deelnemers die al wat verder zijn, ook te blijven uitdagen. De betrokkenheid van de deelnemer zelf, bepaalt voor een groot deel het succes van het traject.” Het is dus zaak iedereen in de ‘leerstand’ te zetten. “Precies”, zegt Harrie Regtering, “en dat is ons niet bij iedereen gelukt. In een volgend programma zou ik met alle deelnemers een individueel intakegesprek voeren om bij wijze van spreken een leercontract af te dwingen.” Martine Smeets vult aan: “Normaliter is een traject als dit alleen voorbehouden aan de ‘happy few’. Nu werd de hele groep uitgenodigd deel te nemen. Hierdoor werd het traject iets algemener en ervoeren sommigen het als een ‘moetje’. Als er voor die groep van 54 mensen, maar voor 30 mensen plaats was, was er een iets andere dynamiek geweest, schat ik.” Harrie Regtering snijdt nog een punt aan: “Ik zou een volgende keer explicieter de rode draad willen benoemen. Na elk onderdeel stilstaan bij de vraag ‘wat moeten we doen om de volgende stap te kunnen zetten?’ Als je regelmatig terugkoppelt met de hele groep en die terugkoppeling vastlegt, vergroot je de collectieve intelligentie.” Hennie Dekker-van Brenk: “Het is belangrijk goed te sturen op verwerking. Een lezing van Strikwerda is boeiend, maar hoe zet je de kennis die je vandaag hebt opgedaan, om in de praktijk?”

Partner in business

Om de opdracht van Nuon te krijgen, moest Sioo ‘pitchen’. Samen met drie concurrerende partijen. Martine Smeets: “Jullie sprongen eruit. De andere partijen hadden een vrij minimalistische insteek. Ze kwamen minder professioneel over. Bij Sioo hadden wij direct een goed gevoel. Jullie adviseerden ons. Van een organisatie die onze adviseurs moet leren adviseren, verwacht ik dat ook.” Het programma dat uiteindelijk is uitgevoerd, verschilde flink van het oorspronkelijke voorstel van Sioo. Martine Smeets: “Het ene onderdeel sloot aan, het andere niet. Maar de mogelijkheden die jullie ons boden, maakten ons erg nieuwsgierig naar wat er nog meer mogelijk was.” Hennie Dekker-van Brenk: “Met respect voor elkaars wensen en oog voor elkaars positie zijn we tot dit traject gekomen. Er was sprake van een volwaardige klant-/opdrachtgeverrelatie.” Is Sioo Nuon’s partner in business? Martijn Hagens: “Sioo heeft heel duidelijk met ons meegedacht. We keken met elkaar verder dan het opleidingstraject. Dat waarderen we zeer. We hebben nog steeds een opleidingsbehoefte, dat weten jullie ook. Maar er zijn nog geen concrete vervolgspraken.” Harrie Regtering: “We gaan eerst dit goed afronden. Ik wil crescendo eindigen.”

Over dansen en grenzen verkennen

Ir. Leon A. Straathof (GTI, Bunnik) en drs. Esther C.M. Tiggelman (Bureau Obelon, Rotterdam), deelnemers aan de BO, Kerntraject-82

Met het eerste blok van drie dagen van de BO wilden de begeleidende docenten ons naar eigen zeggen bewust onbekwaam maken. Het tweede blok was bedoeld om ons op zoek te laten gaan naar onze grenzen. En dat is ze wat ons betreft gelukt ...

BO betekent bezinning op onszelf als organisatieadviseur: wat is onze positie, kennis en kunde op dit moment, maar ook: wat is ons doel in de toekomst? We maken een ontwikkeling door van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam naar bewust bekwaam. Dat houdt in dat we leren wat onze natuurlijke ingevingen zijn, werken aan onze ontwikkeling als adviseur en vragen om feedback (waar zeer serieus mee wordt omgesprongen). Het is praktijkgericht leren, verrijkt met voorbereidende theorie.

Hoe hebben wij dit persoonlijk ervaren? We blikken terug op blok 1 en 2 van het kerntraject:

Leon Straathof:

“Ik weet niet hoe dat is met andere (tweede helft) dertigers die in een jaar of tien binnen een grote organisatie min of meer vanzelf naar het beroep organisatieadviseur toegroeien, maar bij mij was de laatste jaren toch wel

**Bewust onbekwaam
voelt heel ongemakkelijk!**

een soort ‘senior’-gevoel ontstaan.

Hier koesterde ik me zo nu en dan

een beetje in. Ik had toch al veel bereikt, werd voor veel leuke klussen gevraagd, had een goede naam opgebouwd, kon mijn ideeën best aardig aan de man brengen. Wat wil je nog meer?

Sioo dus, bedacht ik me op een helder moment (en ingefluisterd door welwillende echte senioren om me heen). Want ik kan misschien wel al veel, maar er is vast nog wel wat te leren.

En na het eerste blok van het kerntraject was ik dus weer terug op aarde. Bewust onbekwaam voelt heel

De BO is een modulair opgezette basisopleiding voor organisatieprofessionals die zich verder willen ontwikkelen in hun vak. Deelnemers komen uit verschillende disciplines, maar leveren allen vanuit een interne of externe positie bijdragen aan organisatie- en/of veranderingsprocessen.

De BO begint met een kerntraject en een consultatietraject. Daarna maken de deelnemers, op basis van hun eigen leerbehoeften, een keuze uit een aanbod van modules; korte workshops die dieper ingaan op thema’s van organiseren, veranderen en leren.

ongemakkelijk! Hoe hebben ze dat in godsnaam gedaan bij Sioo?

Simpel, met een vol en strak programma van drie dagen dat zich concentreert op het voeren van tamelijk eenvoudige adviesgesprekken. Dat is immers één van de meest voorkomende bezigheden van een organisatieadviseur. Maar aan deze gesprekken zijn wel instructies gekoppeld die ons in een andere richting dwingen, dan we van nature zouden doen. Bovendien observeren twee hevig interveniërende docenten ons bij onze pogingen. Zij lijken maar één doel voor ogen te hebben: ons te confronteren met ons eigen (zeer onvolkomen) gedrag en (gebrek aan) competenties.

Met reflectie- en feedbackoefeningen worden onze onvolkomenheden vervolgens nog eens duidelijk expliciet gemaakt en uitvergroot. Dan kunnen we er namelijk wat mee.

Natuurlijk chargeer ik in wat ik hierboven schrijf, maar

het effect van dit programma is er niet minder om. We krijgen de eerste twee dagen inzicht in verschillende niveaus in een gesprek en in ons eigen voorkeursniveau daarin (bij mij inhoud, inhoud, inhoud!) en we leren meerdere gespreksstijlen kennen, waartussen we zouden kunnen afwisselen (maar dat doe ik dus nooit bewust!). Het variëren in gespreksniveaus en -stijlen noemen we de 'dansvloer'.

In een praktijksimulatie op de derde dag krijgen we het verzoek om alles wat we geleerd hebben te integreren met datgene wat we zelf al denken te kunnen. Maar dat is dus net zoals twee keer stap voor stap door een complete tango geleid te worden, waarna we veel succes krijgen toegewenst bij onze eerste uitvoering op muziek. Wat in die eerste drie dagen in beweging is gezet is in de weken erna in beweging gebleven. Ik voelde me even geen senior meer. Een paar van de geleerde inzichten heb ik met succes in praktijk kunnen brengen, maar in het algemeen voelde ik me vooral onzeker. Ik zag nu mijn kunstje en wanneer het werkt. En vooral ook wanneer het niet werkt, maar daarvoor had ik nog geen oplossing. Ik wilde snel naar blok 2, om meer te leren!"

Esther Tiggelman:

"Het tweede blok van drie dagen praktijkgericht leren van de BO is gericht op analyseren en diagnosticeren. Een lastig vraagstuk voor velen van ons. Een vraagstuk dat we goed willen beheersen, omdat dit een van de belangrijkste aspecten is van het adviesvak. Deze drie dagen hebben tot doel onze grenzen op te zoeken en proberen die te verleggen. Hiervoor zijn zowel theorieën, eigen ervaring, als ervaringen van 'medesiooten' aangrijpingspunten.

We voelen ons enerzijds kwetsbaar en anderzijds al weer meer bewust bekwaam. Groepsvorming ontstaat. Dat is nauwelijks te voorkomen. We zoeken mensen op bij wie

Ik zag nu mijn kunstje en wanneer het werkt. En vooral ook wanneer het niet werkt.

we ons vertrouwd of juist uitgedaagd voelen in deze fase van de BO.

We kunnen veel

van elkaar leren, kritisch zijn en reflecteren op onszelf. De wereld heeft grenzen, dat is duidelijk, maar dit betekent niet dat deze vastliggen. Het tweede blok heeft mij aangrijpingspunten gegeven om mijn grenzen te verleggen. Hierbij hebben mijn kundige medesiooten, docenten, ervaringen en theorieën geholpen; zowel tijdens de formele als de informele gesprekken.

Tijdens die informele momenten zien we ook een creatieve groep; soms verdwalen we in het bos, drinken we

een glaasje, maken we (witte) tekeningen, lachen we en zingen we een lied. Dit laatste is bijzonder want onze collega-adviseur Ron Hameleers (die volgende keer een stukje schrijft met Nicolle van Miltenburg) maakt een CD van het Siootenlied 82. Ik kan niet wachten tot de volgende keer!"



Deze eerste twee blokken van de Basisopleiding voor Organisatieadviseurs werken feilloos voor ons. We vinden de samenstellende elementen van het programma goed in balans. De thema's, de indrukwekkende lading huiswerk, de kwaliteit van de docenten, de samenstelling van de groep, de interactie tussen de deelnemers (enthousiasme, drive, vertrouwen!). Inderdaad, we zijn in eerste instantie bewust onbekwaam - wat een heel ongemakkelijk gevoel is - maar alle elementen van deze opleiding tezamen veroorzaken bij ons ook een gevoel van verfrissing en in beweging komen. Een gevoel dat we ons ontwikkelen en dat we daadwerkelijk een positieve 'change' ondergaan!

Wordt vervolgd.

Dit is het eerste van drie persoonlijke verslagen over de BO. In deel 2 (voorjaar 2006) zullen Ron Hameleers (Zorggroep Noord-Limburg, Venlo) en Nicolle van Miltenburg (Deelgemeente Feijenoord, Rotterdam) ingaan op de afsluiting van het kerntraject, het verloop van het consultatietraject en op de modules die zij dan al hebben gevolgd. In de derde bijdrage in de najaarsuitgave van 2006 blikken de vier deelnemers terug op de afgeronde BO.

Agenda

DE AGENDA NADER

2006

- n.o.t.k. Start Bouw je eigen game*
- 11 januari Start Sturen van Veranderingen in Organisaties, SV0-56
- 18 januari Start Interim-Management & Organisatieverandering, IM&O-7
- 24 januari Bijeenkomst KCICT*
- 26 januari Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
Start masterprogramma Arbeids- & Organiseatiekunde, A&O-14
- 27 januari Bijeenkomst V.O.C.*
- 30 januari Start BO-module De adviseur als procesmanager
- 31 januari Start hooglerarenreeks Innovatie 2006*
- 2 februari Start Verandermonitor; een kort programma voor Sioo alumni*
- 6 februari Start BO-module Werken met groepen 37
- 13 februari Start BO-kertraject 84
Start BO-module Omgaan met weerstand
- 20 februari Bijeenkomst Sioo's onderzoeksplatform*
- 23 februari Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
- 8 maart Welkom bij Sioo avond*
Start BO-module de Interne adviseur
- 9 maart Start Werkatelier Alliantie management, WA-6*
- 13 maart Start BO-module Diagnosticeren als ambacht
- 15 maart Start Sturen van Veranderingen in Organisaties, SV0-57
- 16 maart Start BO-module Inzicht in bedrijfskunde

■ Bouw je eigen game, n.o.t.k.

Sioo is overtuigd van de kracht van simulatie en games als interventie-instrument en ontwikkelde een individueel begeleidingstraject voor adviseurs. U stapt in dit traject als u daadwerkelijk een simulatie voor uw klant wil ontwikkelen. De doorlooptijd bepaalt u in overleg met uw begeleider. Via een speciale webgroep kunt u meekijken met het traject van andere deelnemers.

>>> Meer informatie: www.sioo.nl of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Veranderen van Organisatie Cultuur

V.O.C. staat voor Veranderen van Organisatie Cultuur. Het platform, waaraan ouddeelnemers en docenten van Sioo meedoen, is twee jaar geleden gestart naar aanleiding van de eerste Zuid-Afrika reis van ECM. De deelnemers komen drie keer per jaar bijeen bij Sioo: op de laatste vrijdag van januari, mei en september van 12.00 tot 14.00 uur. Het platform staat open voor iedereen die geïnteresseerd is in het thema en die op enigerlei wijze aan Sioo verbonden is.

>>> Meer informatie? Dr. Rob van Es, e-mail: Rob@vanSvision.nl

Sioo staf werkt mee aan ...

- **Knooppunt innovatie.nl**; een online portal voor iedereen die zich bezighoudt met innovatie organiseren: www.knooppuntinnovatie.nl
- **Het tijdschrift M&O**
- De jury van de professionele **ROA publicatieprijs**
- Onderzoek naar **werkwijzen voor systeeminnovatie** in samenwerking met Universiteit van Amsterdam
- Een brainstorm naar **de toekomst van Human Resource Management**
- **Kaospilots**: een business school gericht op ondernemen in de vierde sector, met als credo: 'Change the game': www.kaospilots.nl
- **Publicatie over Anders denken, anders werken** in het magazine Flow van Corus

■ Op weg naar huis, alumni-bijeenkomsten

Iedere laatste donderdag van de maand (m.u.v. december, juli en augustus) organiseren we bij Sioo van 16.00 tot 20.00 uur een bijeenkomst voor Sioo alumni (deelnamekosten € 35,- per bijeenkomst). In het totaal zijn er negen bijeenkomsten per jaar, verdeeld over drie thema's. Het eerste thema (gestart in oktober 2005) is De donkere kant van organisaties. In februari 2006 vervolgen we met het thema 'Professional, leiderschap, performance'. Meer informatie: www.sioo.nl/alumni.

■ Hooglerarenbijeenkomst over Innovatie

In samenwerking met Focus Conferences organiseren wij in 2006 voor de derde maal de hooglerarenreeks over innovatie. In acht colleges voorzien evenzoveel hoogleraren de deelnemers van nieuwe inzichten en originele visies rondom het innovatievraagstuk. De volgende hoogleraren geven acte de presence: Roel in 't Veld, Dany Jacobs, Roel Pieper, Alfred Kleinknecht, Paul Rutten, Wessel Ganzevoort, Marius Meeus en als afsluiter Jaap Boonstra.
>>> Meer informatie: www.sioo.nl/hi.

20 maart	Start BO module Adviseren is strategisch opereren
21 maart	Driedaagse alumni workshop: Anders denken, anders doen in moeilijke situaties*
28 maart	Start BO-module Persoonlijk optreden
30 maart	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
5 april	Bijeenkomst KCICT*
10 april	Start BO-kerntraject-85
19 april	Start workshop Spannende werkconferenties ontwerpen en leiden (i.s.m. De Galan & Voigt)
24 april	Start BO-module Organisatie verandering
25 april	Start masterprogramma Advanced Change Methodologies, ACM-3
26 april	(openbare) Slotmiddag griffiersleergang Betekenisvol regisseren*
27 april	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
8 mei	Welkom bij Sioo avond
15 mei	Start BO-module Inzicht in financieel management
22 mei	Bijeenkomst Sioo's onderzoeksplatform*
8 juni	Bijeenkomst KCICT*
juni	Start In De Wind, groep 4

* Over deze activiteiten vindt u meer informatie in de toelichting op de agenda.

Nota bene: De meest actuele informatie over data en deelnamekosten van de open programma's treft u aan op de Sioo website: www.sioo.nl

- Een **symposium over leren en professionals** van de Stichting Studiecentrum Rechtspleging (SSR); het opleidingsinstituut voor de magistratuur in de rechterlijke organisatie; 16 december 2005
- Een workshop over **Large Group Interventies** voor communicatieadviseurs, in samenwerking met de Beroepsvereniging voor Communicatieadviseurs, 26 januari 2006
- Seminar 'Organizational Dynamics' van de Esade Business School, Barcelona, 13 t/m 17 februari 2006
- Collegereeks Innovatie van Focus, 31 januari 2006 en 28 maart 2006
- Collegereeks Veranderkunde, Elsevier op 29 maart 2006
- Een boek over **Learning Histories**; een methode die kan helpen bij het entameren van veranderprocessen in organisaties, in samenwerking met Inaxis. Presentatie: 28 april 2006 tijdens het slotseminar van de griffiersleergang Betekenisvol regisseren

vervolg agenda

■ Verandermonitor

De Verandermonitor is een nieuw, kort programma voor alumni en biedt een methodiek voor betekenisvol veranderen. Tijdens het programma monitort u een eigen veranderingsproces en werkt u aan de versterking ervan. Na het programma kunt u de methodiek in licentie gebruiken in uw eigen praktijk of organisatie.

>>> Meer informatie: www.sioo.nl/verandermonitor

■ KCICT

De deelnemers aan het KCICT richten zich op de samenhang tussen ontwikkelingen in het ICT veld en organiseerprocessen. Ze komen vijf maal per jaar bijeen, gecoördineerd door Titus Mars.

>>> Meer informatie? mw. Hennie Dekker-van Brenk of drs. Harrie Regtering, tel 030-291 30 00 of e-mail: dekker@sioo.nl; regtering@sioo.nl

■ Welkom bij Sioo avonden

Ook in het najaar van 2005 organiseert Sioo Welkom bij Sioo avonden. We nodigen belangstellenden voor de open programma's uit om in informele setting te komen praten met oud-deelnemers, docenten en Sioo staf over de programma's waar hun belangstelling naar uit gaan. U bent welkom vanaf 16.30 uur. De avonden eindigen rond 19.00 uur.

>>> Meer informatie? Mw. Jessica Haaijk, tel. 030-291 30 00, e-mail: sioo@sioo.nl

■ Sioo's onderzoeksplatform

Sinds een aantal jaren komt het Sioo onderzoeksplatform vier maal per jaar bijeen; tal van professionals die zelf werken aan (promotie)onderzoek en die er plezier in hebben om elkaar te ondersteunen. In een goede balans van halen en brengen bespreken we elkaars onderzoekswerk.

>>> Meer informatie? Dr. Gerhard A.C. Smid of prof. Jaap J. Boonstra, tel 030-291 30 00 of e-mail: smid@sioo.nl / boonstra@sioo.nl

■ Werkatelier Alliantiemanagement

Op 9 maart 2006 start het Werkatelier Alliantiemanagement, gericht op ervaren professionals voor wie samenwerking tussen organisaties een kernelement van hun werk vormt. Deelnemers zijn werkzaam in een multi-organisatorische context, ze werken aan vernieuwingen in zorg of onderwijs, aan gebiedsontwikkeling, aan product- of beleidsinnovatie en zijn afhankelijk van verschillende organisaties om resultaat en innovatie te kunnen realiseren. Ze hebben de nodige praktijkervaring, zijn de eenvoudige 'tools en trucs' voorbij, willen hun stijl en competenties verder ontwikkelen. Iets voor u?

>>> Informatie: www.sioo.nl/wa of neem contact op met drs. Tanja Verheij, 030-291 30 00

■ Anders denken, anders doen in moeilijke situaties

Adrie van den Berge (De Galan & Voigt) en Ina Ahuis (zelfstandig gevestigd adviseur) geven een driedaagse workshop voor Sioo alumni op 21, 22 en 23 maart 2006. Is iets van het onderstaande herkenbaar?

- Ik ben uitgebreid getraind in gespreksvaardigheden. Toch overkomt het me nog weleens dat een gesprek niet loopt zoals ik wil of erger nog ...: dat het precies loopt zoals ik niet wil! Hoe kan dat?
- Hoe komt het dat ik niet doe wat ik wil en moet doen in een gesprek, ook al heb ik me van te voren voorbereid?
- Waarom verval ik steeds in dezelfde fouten als ik in lastige gesprekken zit?

Deze workshop, gebaseerd op het gedachtegoed van Argyris, is dan wellicht iets voor u.

>>> Meer informatie: www.sioo.nl

■ Slotmiddag Betekenisvol regisseren

Op 28 april is de slotbijeenkomst van de griffiersleergang Betekenisvol Regisseren. Ter gelegenheid van de feestelijk getinte certificaatuitreiking, waarbij ook extern genodigden welkom zijn, gaan prominente sprekers in op het thema 'Bestuurlijke vernieuwing; verandering, verankering en verantwoording'. Tijdens deze middag is er ook een presentatie van een boek over Learning Histories, van Sioo in samenwerking met Inaxis.

>>> Meer informatie: dr. Gerhard Smid, e-mail: smid@sioo.nl