



Hoe kun je met behoud van relatie activistisch zijn?

Activistische organisatieontwikkeling

Auteurs: Nanja Mol en Liesbeth Halbertsma

In ons eerste artikel voor Ooa (2022) hebben we uitgelegd waarom wij als organisatiecoaches 'de relatie met de klant' als belangrijkste vehikel zien om met impact en toegevoegde waarde te kunnen werken. Op dit moment ontstaan vragen bij ons over onze samenleving en over de organisaties waar wij komen. Waar staan deze organisaties ten aanzien van de voor hen relevante maatschappelijke vraagstukken? En waar staan wij ten aanzien van de voor ons relevante maatschappelijke vraagstukken? En brengen we die in, ongeacht de vraag van de klant? Dit kan dan leiden tot een wijzen met ons vingertje, boos worden, afhaken en moedeloos worden, waardoor we niet langer meer in relatie zijn met de klant. Dan ontstaat de verleiding om bij de klant te gaan vertellen wat we vinden dat zij eigenlijk zouden moeten doen met hun organisatie. Welke vraagstukken meer of juist minder belangrijk gevonden moeten worden. Is er dan nog een vorm van gelijkwaardigheid en respect, of schuiven we naar het vellen van oordelen? Hoe verhoudt dit zich tot het hebben en houden van een relatie met onze klant? Is daarin ruimte, of breekt het lijntje? Deze vraag staat centraal in dit artikel.

In dit artikel onderzoeken we drie aspecten van ons werk waarop we sturing kunnen geven, namelijk:

- de start van een opdracht
- hoe de klant zich verhoudt tot voor haar maatschappelijk relevante vraagstukken
- de klanten voor wie we wel en voor wie we niet meer willen werken

We illustreren deze drie aspecten met eigen ervaringen en laten een aantal collega's aan het woord.

1. De start van een opdracht

We starten de relatie op door vanuit de vraag mee te denken. In het eerste contact luisteren we naar de klant en onderzoeken diens klantvraag. Oordeelvrij en 'oplossingsvrij'. Soms betekent het dat we geconfronteerd worden met de oplossing die door hen al is bedacht. Vaak gaat de al bedachte oplossing hen niet helpen met hun vraag en leggen we de klant uit waarom we niet meegaan in deze oplossing. Dus in een acquisitiesprek zeggen dat je de voorgestelde aanpak niet 'koopt', is natuurlijk wel een spannend moment in de relatie en in de opdracht als zodanig. De kans is aanwezig dat men dan denkt: wie denk jij wel dat je bent? Zo heeft Liesbeth een tijd gewerkt voor de nieuw benoemde decaan van een universitair instituut. Doel was de samenwerking tussen de mensen in het instituut (te beginnen met alle leidinggevendenden) onderling te herstellen. De relatie was de afgelopen jaren zeer verslechterd. In die tijd was er een interim-decaan. De nieuwe decaan met wie Liesbeth werkt zal, en dat is onverwacht, binnen het jaar weer vertrekken. De daaropvolgende decaan zocht contact en vroeg Liesbeth de directie (vier directeuren en de decaan zelf) het komend half jaar te begeleiden. Het doel was teambuilding. Daarna kon, aldus deze decaan, gewerkt worden aan de organisatie, als volgende stap. Liesbeth heeft uitgelegd dat voor haar de prioriteit ligt bij herstel van contact binnen de hele organisatie. Focus op de directie past niet bij de behoefte van veel mensen daar. En juist dit was de oplossing die daar was bedacht. Liesbeth de opdracht dus niet aangenomen.

Vaak is in een eerste contact met de klant nog niet duidelijk wat het antwoord moet zijn op de vraag van de klant. Dat vormt zich gaandeweg en al wer-

kende weg in het vervolg, waarin we samen met de klant optrekken. Jan Piet van Deene (2022) noemt dit 'participatief actie-onderzoek'. Samen met de klant onderzoek doen is de weg, zo zegt hij. Want op deze manier ontstaat ook tegelijkertijd gedragsverandering en lokale betekenisgeving en vallen vraag en antwoord eigenlijk al samen. Het gaat dan tijdens het samen onderzoeken niet alleen over inhoudelijk onderzoek, maar ook, of vooral, over de manier van omgaan met elkaar. Die gedachte sluit goed aan bij onze manier van werken.

Het bouwen aan een relatie met de klant zet onszelf in onze kracht en brengt ook, door onze manier van werken, empowerment in de organisatie. We hebben meerwaarde en het heeft meerwaarde voor ons omdat we, door de opdracht vooraf scherp te stellen, een goed vertrekpunt voor organisatieontwikkeling hebben. De verhoudingen zijn gelijkwaardig gemaakt en de opdracht is scherp(er) geformuleerd.

Vraag je af hoe je jezelf kunt zijn in de opdracht die je te doen krijgt.

2. Hoe verhoudt de klant zich tot maatschappelijk relevante vraagstukken? Wat vinden wij hiervan? En hoe gaan collega-adviseurs hiermee om?

Sandra van Kolfschoten (2023) schrijft:

'Woedend sta ik voor een zaal met beleidsmakers omdat er weer niemand vanuit de doelgroep is gevraagd op het congres. Luid echoën de woorden en gevoelens van de ouders van de jongeren waar het vandaag over gaat en waar ik gisteren gesprekken mee had, in mijn hoofd na. De onmacht, het verdriet, het buitengesloten voelen. Het verschil tussen de werkelijkheid van de jongeren met hun ouders en de beleidsmakers in de zaal kan niet groter. Inhoudelijk krijg ik na afloop van de conferentie hoge scores op het evaluatieformulier voor mijn inhoudelijke bijdrage, maar verder vonden de mensen me ongemakkelijk omdat ik zo boos was. Woedend vanuit liefde voor de jongeren. Woede-

loze organisaties vind ik mogelijk de ergste. Daar waar iedereen zich bij de situatie neergelegd heeft. Maar hoe kun je woede een plek geven zonder de relatie te verliezen?’

Hoe kijken wij hiernaar? Wat ons betreft mogen emoties, ze zijn er gewoon. Rotmans (2021) schrijft: ‘Uit recent onderzoek blijkt dat er drie soorten emoties zijn als reactie op de ecologische crisis die ons boven het hoofd hangt. Mensen raken gedeprimeerd, maar dat werkt verlamdend. Of ze zijn ongerust, wat vooral tot collectieve angst leidt. Of mensen worden boos en dat blijkt de meest activerende emotie, die zowel tot individuele als collectieve actie leidt. Boosheid is dus een emotie die effectief omgezet kan worden in daden.’ Vertaald naar ons vraagstuk is boosheid een belangrijke brandstof om tot actie te komen. Hoe je deze brandstof aanwendt tot verandering kan diverse vormen aannemen.

Wat ons betreft mogen emoties. Ze zijn er gewoon.

Tijdens het schrijven van dit artikel heeft Liesbeth Floris Croon, haar eerste baas bij Boer & Croon, benaderd voor een interview (2023). Hij toonde zich altijd zeer begaan met de vraagstukken van de klant én met de maatschappij. Hoe gaat hij daar nu mee om, wat doet hij precies in de relatie met de klant? Floris duidt op het verschil tussen de extern en intern adviseur, waarbij de eerste veel meer ruimte heeft dan de tweede. Het helpt dus om extern te zijn als ‘je wat vindt’. En hij benadrukt het belang van een ‘entree hebben’ bij het machtscentrum in de klantorganisatie, anders kan je als adviseur niet goed uit de voeten. Hiernaast, zegt Floris, vraagt het ook persoonlijke moed en lef van ons, extern adviseur, om zaken aan te kaarten. Floris gebruikt wel eens deze route: ‘Weet u dat andere bedrijven/organisaties dit al zus of zo doen? Zal ik daar een bezoek voor u regelen?’ Dat is een relatief zachte aanvliegroute die mensen kan inspireren om verder te gaan. Zo heeft Nanja in een traject

deelnemende bestuurders en directeuren de uitnodiging gedaan om met drie mensen met een ander culturele achtergrond te gaan spreken die ze anders nooit spreken en wiens ervaringen en perspectief wél gaan helpen in het vraagstuk. Van praten over, naar praten mét. Bij een andere klant is ze gestart met hun vraagstuk nadrukkelijk in de context van maatschappelijke vraagstukken te plaatsen. Ze heeft ze gevraagd om hun vraagstukken op micro-, meso- en metaniveau te duiden en dan de vraag te herformuleren. De vragen werden er rijker van. Wat ons betreft past dergelijk ongevraagd advies prima, zolang je de klant er niet op afrekent wanneer hij besluit je adviezen naast zich neer te leggen.

Activisme is ook Jan Rotmans die de bühne opgaat om te vertellen dat we als opdrachtgever zitten te slapen. Een wake up call, het creëren van urgentie, dat doet hij als koploper zeker. Maar hoe dan verder? Bij de gemeente Amsterdam worden na de aanzetten van Rotmans de ambtenaren getraind in het houden van socratische dialogen, om de goede gesprekken met elkaar te gaan voeren. Bij de Rijksoverheid hoorden we iets vergelijkbaars (NRC, 2023). Of zo’n aanpak al heeft geleid tot de gewenste resultaten weten we niet. Heel interessant is de Ernst Heijmans Lezing van Hans Vermaak voor de OOA in 2022 met de titel ‘De adviseur als wereldverbeteraar’. Centraal staan zijn gedachten over de activistische adviseur. Hierin haalt hij aan dat hij vroeger met Wouter van Dieren werkte die veel vond en zei over ons klimaat, daarin gelijk had, maar door zijn manier van werken niet voldoende gehoord werd. En dat Hans zelf dus gezocht heeft naar een vorm van activistisme die bij hem past en meer effectief is. Hans zegt dat het belangrijk is het onderscheid te maken tussen vraagstukken die in de organisatie zitten en vraagstukken die buiten de organisatie zitten. Je als extern adviseur bezighouden met dat laatste lijkt hem geen goed idee, want dan ga je denken voor de opdrachtgever. Je bemoeien met wereldvraagstukken als ze ook onderdeel zijn van jouw klantorganisatie en maatschappelijk in de breedte ook spelen: ja, dat kan wel. Als het in ‘de microkosmos’ van de organisatie zit dus.

3. De klanten voor wie we nog wel en niet meer willen werken

Wie hierin heel prikkelend stelling neemt is Margaret Wheatley in *Who do we choose to be?* (2017). Zij heeft een leven lang als adviseur voor grote multinationals gewerkt en is nu vastbesloten om dat niet meer te doen. De vorm van dit soort organisaties is zo 'gestold' dat daar fundamenteel niets te veranderen valt. De goede én de slechte eigenschappen van dit soort organisaties zitten in het systeem, vormen een geheel, en organisatieverandering om de slechte eigenschappen van de huidige organisatie weg te poetsen gaat dan niet werken. Volgens Wheatley zou het ethischer zijn om een organisatie opnieuw te beginnen, dan om als adviseurs ons geld te verdienen met leiderschapsprogramma's of reorganisaties in bestaande bedrijven. Ze richt zichzelf nu op kleine lokale initiatieven over de hele wereld en biedt daar haar steun en kennis aan. Ze noemt dit 'islands of sanity', lokale communities met een lokale invloedssfeer waar je voor werkt, met goede collega's. Denk aan groepen van 20 tot 150 mensen. Tijdens een lezing van haar op een SIOO-bijeenkomst in 2021 ontstond grote onrust bij een aantal aanwezigen van de grote adviesbureaus, want dit leek hen geen haalbare kaart. Dit zou immers het bestaansrecht van hun eigen adviesbureaus direct aantasten.

We starten de relatie met de klant op door vanuit de vraag mee te denken.

Gerda van Dijk (2011) zegt op haar manier volgens ons ook iets over de levenscycli van organisaties. Ze beschrijft de vier stadia, van open en extern gericht naar gesloten en intern gericht. In de vierde en laatste fase is er geen contact meer met de omgeving en is het intern vermogen om aan te passen ook verdwenen. Wat hebben wij als adviseurs hier dan nog te zoeken? Wat helpt bij het vraagstuk voor wie je wilt werken is het 'klein houden', zo zegt Wijffels (2022). Niet via de bestaande markten veranderingen willen realiseren maar daar omheen gaan, dan zijn oplossingen onder handbereik. Hij

noemt decentrale energieopwekking en verdeling, lokaal voedsel en broodfondsen als voorbeelden. Wij herkennen dit ook in ons werk. Zo heeft Liesbeth veel plezier in een project op Texel en in de Noordkop. Doel is jonge bestuursleden van stichtingen en verenigingen op te leiden en te ondersteunen. Op deze manier komt deze jonge generatie in deze regio versneld 'aan de macht' in steeds zwaardere bestuursfuncties en krijgt ze meer invloed op de inrichting van deze regio. Nanja neemt deel aan een Broodfonds en haalt groente uit de oogsttuin dicht bij haar huis.

Conclusies van onze zoektocht

We willen graag samen met de klant aan het werk en voor hen steeds van toegevoegde waarde zijn. Op een gelijkwaardige en respectvolle wijze. En- tree hebben bij het machtscentrum is nodig omdat daar uiteindelijk organisatieontwikkelingen bestemd worden en besluiten vallen. Het laten zien van onze geloofsbrieven helpt zeker. Vaak komen we binnen via warme contacten en zelden of nooit via openbare aanbestedingen. Legitimatie speelt een belangrijke rol. Nanja kan zeggen dat ze IM'er is, een hbo-gecertificeerde opleiding in Organisatiecoaching geeft en zelf als organisatiecoach werkt. Liesbeth kan melden dat ze directeur is geweest, IM'er en toezichthouder en als organisatiecoach werkt en hierover nadenkt en publiceert. Maar hoe je als adviseur omgaat met de maatschappelijke context blijft een zoektocht. Er loopt toch een dunne lijn tussen wat de klant vraagt en wat wij denken dat ze nodig heeft en dan kan het al gauw uit de bocht vliegen. Want het kan toch aanmatigend zijn om het als adviseur beter te weten. Het helpt ons om stap voor stap te kijken naar belangrijke momenten voor ons als opdrachtnemer. We beginnen door met elkaar de vraag van de klant aan te scherpen. Zo onderzoeken we ook of er voldoende ruimte is om werkelijk de organisatie te helpen ontwikkelen of dat dit meer 'voor de Bühne' is. Als er ruimte is kunnen we ook het maatschappelijke vraagstuk bevragen binnen de klantvraag, maar alleen wanneer dit ook in de microkosmos van deze organisatie aan de orde is. Als we geen ruimte ervaren, dan is het verstandig de opdracht niet aan te nemen of de opdracht onderweg alsnog terug te geven.

Wat we merken is dat wijzelf maatschappelijke vraagstukken die op ons afkomen 'top of mind' hebben en dat deze dus als vanzelf in gesprekken met klanten naar boven komen. Voor wie we willen werken is een grotere vraag dan of we bij de klant voldoende ruimte ervaren. Bij de multinationals werken we eigenlijk niet meer. Geld verdienen op de korte termijn gaat daar vrijwel altijd boven maatschappelijke vraagstukken. We hebben net als Wheatley het gevoel dat daar voor ons het verschil niet te maken is. Mogelijk kunnen we helpen met ze 'af te breken', zoals Rotmans schetst, want ook dat is belangrijk werk. We hebben zelf die rol nog niet vervuld, maar denk bijvoorbeeld aan milieu activisten die Shell aanvochten met als gevolg dat Shell hun zoektocht naar andere ener-

Hoe je als adviseur omgaat met de maatschappelijke context blijft een zoektocht.

giebronnen versnelt. We zien in ons eigen leven dat we als vanzelf meewerken en meedenken met kleine communities, of het nu om landbouw, kleding of om ons brood gaat. En hoewel we ons soms serieus woedend maken over maatschappelijke vraagstukken, transformeren we deze woede bij onze klanten zo goed mogelijk in vragen, in feedback, in het benoemen van inconsistenties en *altijd in relatie met de klant*. Zonder dat kunnen wij ons werk niet doen. Dit blijft voor ons overeind staan. We geven opdrachten die uitnodigen, we attenderen op leren door introducties bij andere klanten en stimuleren directies en bestuurders om hun verantwoordelijkheid te nemen in duurzaamheid en wereldvrede op kleine schaal. Natuurlijk confronteren we daarin en natuurlijk zijn onze vragen soms pittig. Maar daarbij schatten wel altijd in of de relatie de vraag kan (ver)dragen en binnen ons vakgebied van de organisatieontwikkeling valt. Want daar gebeurt het wat ons betreft. In het werk. Je werk anders doen, andere keuzes maken, dat is waar het over gaat. Hoe goed het model van socratische gespreksvoering ook mag zijn, uiteindelijk gaat het om moedige mensen die

af durven wijken van wet- en regelgeving en die kaders oprekken, verantwoordelijkheid nemen om te doen wat gezien de grotere vraagstukken in de wereld op dit moment de betere keuzes lijken. Laten wij dit vooral aanmoedigen!

Referenties

- Boomen, F. van den, Jaarsveld, J. van, Mol, N. (2014). De transitiecirkel: Begeleiden van de afbouw van een organisatie. TvOO, 4(4), 74-77
- Croon, F. (2023) Interview met Liesbeth Halbertsma
- Deene, J.P. van (2022). De onderstroom boven. Mediawerf
- Dijk, G. van en Peters, F. (2011). Organisaties als levende systemen. HRM Handboek. Aflevering 56, nov. 2011, 2/9-1.2
- Halbertsma, L. en Bosse, P.(2013). De impact van organisatiecoaching, delen 1, 2 en 3. HR Zone
- Halbertsma, I. en Veen, J. van der (2019). Kijk eens over je eigen grenzen. TvOO juni nr.2 2019, bl. 21-26
- Kolfshoten, S. van (2023). Ben jij ook zo boos.... De Binnenkant Q2
- Mol, N. (2021). Worstelen met de schaduw. In F. van den Boomen & A. Kramer (Red.), De Binnenkant: Alles wat we beleven als adviseurs maar niet durven vertellen. Neer: Kloosterhof.
- Mol, N. en Halbertsma, L.(2022). Hoe de relatie het resultaat van organisatie-ontwikkeling bepaalt. In De Binnenkant Q3, bl. 3-7
- NRC, 11 en 12 februari (2023). Het was zo'n goed idee: een podcast. Tot ze hem hoorden.
- Rotmans, J. en Verheijden, M.(2021). Omarm de chaos. De Geus.
- Vermaak, H.(2021). OOA Ernst Heijmans Lezing. Zie hansvermaak.com/blog/publicaties/videolezing-de-adviseur-als-wereldverbeteraar/
- Wheatley, M.J. (2017). Who do we choose to be? Berrett-Koehler Publishers.
- Wijffels, Podcast Money Talk no 43. "Een update met Herman Wijffels en Hanneke Groenteman" 14 okt 2022



Nanja Mol werkt aan organisatieontwikkeling in grofweg drie rollen. Ze werkt als interim manager, als organisatieadviseur en -coach en is hoofddocent van de HBO-gecertificeerde Leergang tot organisatiecoach bij de Balansgroep. Op deze manier combineert ze praktijkervaring met vakliteratuur en concepten en brengt dit samen in haar werk. Zo houdt ze haar zaag scherp. Op dit moment werkt ze veelal in de publieke sector. Ze werkt voornamelijk aan organisatieontwikkeling binnen lopende projecten. www.nanjamol.nl



Liesbeth Halbertsma werkt als organisatieadviseur en -coach. Ze begeleidt graag mensen in organisaties bij het creëren van hun eigen toekomst. Op dit moment is ze met name actief in de universitaire wereld, met de vraagstukken die de mensen daar vooral bezighouden. Als het maar even kan maakt ze ook tijd voor studie, het doen van onderzoek en het schrijven van artikelen. Ze was eerder directeur van Nieuw Elan en van de Baak ManagementCentrum VNO-NCW. Ze heeft regelmatig de rol van toezichthouder vervuld bij verschillende organisaties. www.liesbethhalbertsma.nl