

# Valkuilen bij transparantie

Marjo Dubbeldam en Wilfred Goedmakers

*Dr. M.F. (Marjo) Dubbeldam is zelfstandig adviseur en werkt onder andere in opdracht voor de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit. Zij is bestuurslid van de Ooa (Orde voor organisatiekundigen en -adviseurs) en lid van de redactie van M&O. [m.f.dubbeldam@planet.nl](mailto:m.f.dubbeldam@planet.nl)*

*Dr. G.W. (Wilfred) Goedmakers is gevestigd als zelfstandig organisatieadviseur en interim manager, Goedmakers Advies & Interim Management, [www.wilfredgoedmakers.com](http://www.wilfredgoedmakers.com)*

## 1. Inleiding

In de wereld van het openbaar bestuur en de non profit komen voortdurend nieuwe theorieën, instrumenten en modellen op en gaan ook weer onder. En elk model, elke theorie claimt positieve resultaten. Een selectie uit de oogst van de laatste jaren: na de hype van de Business Process Redesign en Re-engineering, het verschijnen van de lerende organisatie en de 'fuzzy structure', kwamen de 'hypertext organisation' en kwaliteitsmodellen zoals INK, TQM en EQM in beeld. Bijna tegelijkertijd werd aandacht gevraagd voor het spectrum van kennismangement, de ongekende diepten van chaostheorie en chaordische systemen, het bruikbare BBI - instrumentarium, interactieve beleidsontwikkeling, autonome taakgroepen, zelfsturende teams, de schoonheid van de virtuele organisatie, de slagkracht van VBTB, de onveranderbaarheid van organisaties. Enzovoort, enzovoort.

Het overgrote deel van dit alles is over komen waaien uit het bedrijfsleven of daar ontwikkeld. Toch wordt het zonder al te veel nadenken over het fors afwijkende karakter van een overheidsorganisatie blijmoedig gepromoot en ingevoerd op diverse plaatsen in het publiek domein.

Sinds kort waart ook het streven naar transparantie door overheidsland. Maar is het een hype of wordt het iets blijvends? Dat zal vooral afhangen van de resultaten die er mee worden geboekt. En dat is weer afhankelijk van de wijze waarop deze 'verandering' wordt aangepakt.

Veel van de bovenstaande veranderingen of introducties van nieuwe modellen focussen op de instrumentele, harde kant, terwijl de aandacht voor de invloed van zachtere gedragsaspecten in casu managementontwikkeling niet bijster groot is.

Uit ons onderzoek (Dubbeldam en Goedmakers, 2003) blijkt dat alleen aandacht voor de instrumentele kant van verandering onvoldoende is en dat een aanpak waarin de harde en de zachte kant van de veranderingsbenadering wordt gecombineerd een grotere kans op succes heeft.

Wanneer we transparantie opvatten als door- en inzicht krijgen in wat de ander en jezelf beweegt: wat het tot een gecompliceerd veranderproces maakt, zal duidelijk zijn, dat ook bij het streven naar transparantie een benadering in zuiver instrumentele zin niet volstaat. De gedragsaspecten zijn minstens zo belangrijk. Immers transparantie is alleen te bereiken als mensen ook bereid zijn zich transparant te gedragen.

Omdat er, ook nu weer, voldoende aandacht is voor de harde instrumentele kant richten wij ons in deze bijdrage op de zachte kant van de veranderprocessen. En juist daar, is onze ervaring, kan zich een aantal valkuilen voordoen.

Een valkuil is in onze optiek een risico, dat zich min of meer autonoom lijkt te manifesteren en in veel verschijningsvormen kan optreden, ongeacht de achterliggende theoretische

benadering waarop de verandering is gebaseerd. Een valkuil is een verschijnsel, dat standaard sluimerend op de achtergrond aanwezig is.

In deze bijdrage gaan wij eerst in op het onderzoek naar de invoering van integraal management, dat aantoonde dat het tegelijkertijd werken aan de harde en de zachte kant betere resultaten garandeert.

Als afgeleide van onze ervaringen in het onderzoekproces, die uiteindelijk hebben geresulteerd in het ontwikkelde model en geïnspireerd door wat we in de adviespraktijk zijn tegengekomen, presenteren we vervolgens een paar valkuilen. Valkuilen die zich volgens ons ook manifesteren in het streven naar transparantie. Dit alles vanuit de overtuiging, dat (h)erkenning van een valkuil leidt tot meer transparantie of dat meer transparantie leidt tot (h)erkenning en daarmee mogelijk tot verbetering van de situatie.

## 2. Onderzoek naar integraal management: combinatie van hard en zacht

Naast de stroom van nieuwe theoretische constructen is de laatste jaren ook met enige regelmaat aandacht gevraagd voor het hoge percentage veranderprocessen dat vastloopt (o.a. Boonstra, 2000; Nohria en Behr, 2000; Mastenbroek, 2006). En dan gaat het niet alleen om grootschalige structuurwijzigingen en fusies die niet het vooraf beoogde doel bereiken. Een interessante constatering is, dat klaarblijkelijk ook veranderingen mislukken, die conform alle vereisten van achterliggende theoretische kaders als ontwerp - en contingentiedenken, action research of sociaal constructivisme zijn opgezet en begeleid.

Dit zou kunnen betekenen, dat beproefde interventies niet meer werken en niet langer de beoogde effecten opleveren.

Een andere verklaring van dit fenomeen van het mislukken van adviesprocessen kan zijn, dat de veranderingsprocessen van nu zo zijn verkleefd, zo traag en zo ontembaar zijn geworden, dat enkelvoudige benaderingen niet meer voldoen. Het oude lijkt toe te zijn aan herziening en is niet meer alleenzaligmakend: alles roept om paradigmashift.

Ook in de evaluatie van veranderingsprocessen wordt regelmatig gewezen op de magere resultaten van grootscheepse verandertrajecten, die in veel gevallen haaks staan op de verwachtingen bij de start en de veronderstelde toegevoegde waarde van het management in deze processen (zie onder andere Van der Steen, 2002; Tissen en Lekanne Deprez, 2006).

Onderstaand geven wij een beknopt beeld van ons onderzoek naar de invoering van integraal management bij provincies en gemeenten (Dubbeldam en Goedmakers, 2003). Dat onderzoek is gericht op de meerwaarde van een combinatie van harde en zachte elementen bij een ingrijpende verandering als het werken met integraal management. De voorgeschiedenis, de onderzoeksopzet en het ontwikkelde model worden kort toegelicht.

### 2.1 De onderzoeksopzet

De aanleiding voor ons onderzoek ligt al in 1989, toen we beiden startten met de invoering van integraal management bij de provincie Gelderland.

Wat toen opviel, was de sfeer in het provinciehuis. De verandering hing in de lucht. Er stond van alles te gebeuren. Er was een grootscheepse reorganisatie van tien naar vijf diensten in voorbereiding. Gedeputeerden stelden de ambtelijke bureaucratie en de parafencultuur aan de orde. Termen als deadlines halen, verantwoording en afrekenen werden zonder veel aarzelen gebruikt. Heel bijzonder was, dat structuur en cultuur in beleidsstukken nadrukkelijk als gelijkwaardig werden betiteld. In dezelfde periode dat de decentralisatie van de middelenfuncties begon, werd zelfbeheer, een nieuw financieel administratief systeem, geïntroduceerd, inclusief een volledig nieuw instrumentarium. Zonder enig commentaar gaven Provinciale Staten hun goedkeuring aan het forse budget voor een provinciebreed

cultuurveranderingstraject. Tegen het krappe tijdsfad van twee jaar, dat voor de reorganisatie was uitgezet, was nauwelijks bezwaar gemaakt. In onze ogen was er geen sprake van weerstand: het draagvlak leek groot. Alles wees op ideale condities voor dit grootschalige veranderingproces.

Maar toen we eind 1993 terugkeken en reflectie pleegden op de voortgang van de afgelopen jaren, waren we minder enthousiast. Niet duidelijk was waarom onze manier van werken aan integraal management niet leidde tot het gewenste resultaat. De ambtelijke top en het politiek bestuur hadden zich niet tot voorvechter van de bestuurlijke vernieuwing gemaakt. Alle aandacht was gericht op het instrumentarium van zelfbeheer/contractmanagement en weinig werd gedaan aan gedragsaspecten in casu managementontwikkeling. Deze constatering is de directe aanleiding voor het onderzoek geweest.

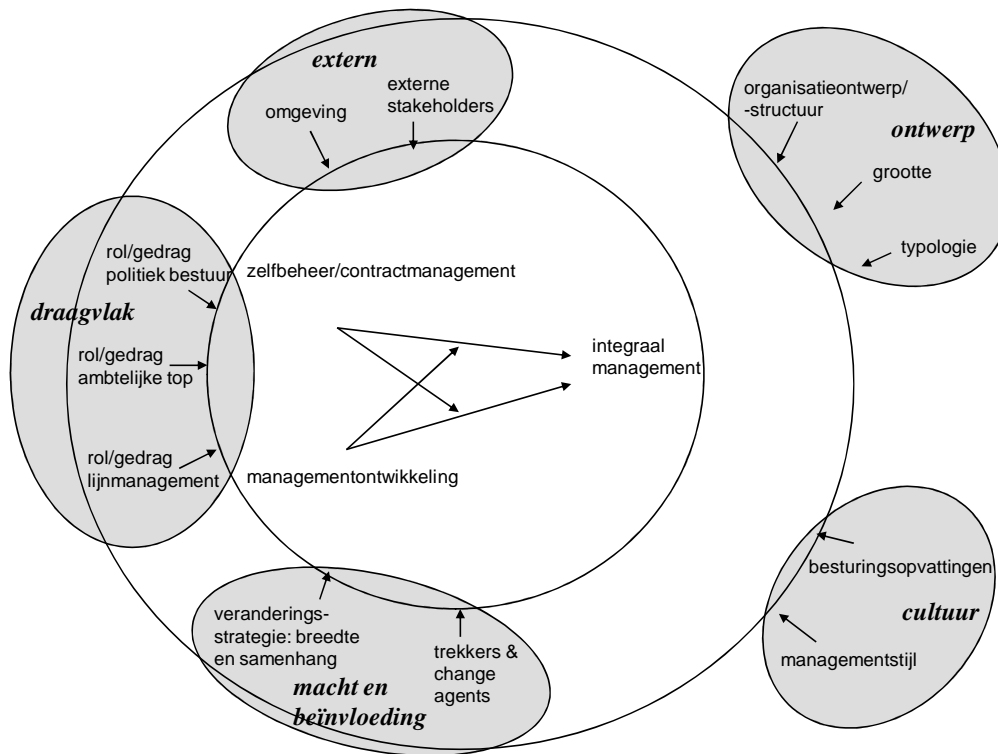
De probleemstelling voor het onderzoek luidde uiteindelijk als volgt: wanneer in een overheidsorganisatie met zelfbeheer tegelijkertijd managementontwikkeling wordt ingezet, neemt de kans toe dat op alle niveaus in de organisatie sprake is van integraal management. We wilden een model maken waarin in elk geval de samenhang tussen de drie begrippen zelfbeheer, managementontwikkeling en integraal management is weergegeven. Maar het model moest bovendien inzicht bieden in de andere factoren die een rol spelen bij de implementatie van integraal management bij provinciale en gemeentelijke overheden.

Het onderzoek bestaat uit uitgebreide theoretische verkenningen en praktijkonderzoeken en is in vijf fasen uitgevoerd:

- In de eerste fase is de historische case van de provincie Gelderland beschreven. Toen we in 1994 eenmaal besloten hadden te onderzoeken waarom in Gelderland gebeurde wat er gebeurde en we inzicht wilden krijgen in de samenhang tussen zelfbeheer/contractmanagement, managementontwikkeling en integraal management, moesten we wel terug in de tijd.
- De tweede fase bestaat uit een uitgebreid literatuuronderzoek naar de begrippen integraal management, zelfbeheer en managementontwikkeling. Daarbij is gekeken naar de voorgeschiedenis, de lopende ontwikkelingen, definities en modellen en succes- en faalfactoren bij de implementatie van integraal management, zelfbeheer en managementontwikkeling.
- In de derde fase van het onderzoek is het tot dan ontwikkelde model getoetst bij andere provincies en bij gemeenten. Hiervoor is een survey gebruikt en met de gegevens uit het survey zijn de deelnemende organisaties gerangschikt op de variabelen in het contingentiemodel. Daarnaast is de informatie uit het survey gebruikt om meer informatie over de andere relevante factoren te vergaren.
- Om met name een extra toets op deze andere van belang zijnde factoren te leggen en om hier meer verdieping in aan te brengen, zijn in de vierde fase van het onderzoek zes case studies uitgevoerd bij zowel provincies als gemeenten.
- Na de genoemde vier stappen in het onderzoek bleven we met een aantal onbeantwoorde vragen zitten, met name over de andere factoren, die van invloed waren op het veranderingsproces. Om deze vragen verder beantwoorden zijn in fase vijf van het onderzoek opnieuw twee theoretische verkenningen uitgevoerd en is het model getoetst bij een aantal deskundigen in de praktijk.

## 2.2 Het ontwikkelde model

De relaties tussen de drie begrippen zelfbeheer, managementontwikkeling en integraal management en de factoren die verder een rol spelen bij de implementatie van integraal management, vormen samen een contingentiemodel. Het model ziet er als volgt uit.



Samengevat is in het model in de binnenste cirkel zichtbaar, dat zowel zelfbeheer als managementontwikkeling invloed hebben op integraal management én op elkaar. Maar ook werkt elk van de clusters en factoren in de buitenste cirkel uit op de begrippen in de binnenste cirkel. In het onderzoek is bovendien geconcludeerd dat sommige factoren meer en andere minder van invloed zijn. Concreet gaat het om de clusters ontwerp en cultuur die als minder sterk van invloed worden gezien en die in het model dan ook visueel op iets meer afstand zijn gezet.

Niet in het model opgenomen is de invloed die de factoren in de buitenste cirkel op elkaar hebben. Cultuur in de vorm van managementstijl en besturingsopvattingen zal bijvoorbeeld beslist uitwerking hebben op organisatieontwerp/-structuur en de veranderingsstrategie. Maar deze onderlinge relaties tussen de clusters en tussen de individuele factoren waren niet expliciet onderwerp van het onderzoek en zijn daarom dan ook niet in het model opgenomen.

Ons onderzoek leverde het eerste empirische materiaal over integraal management in overheidsorganisaties. Er zijn eenduidige definities geformuleerd voor integraal management, zelfbeheer/contractmanagement en managementontwikkeling en de begrippen zijn geoperationaliseerd in een meetbaar instrumentarium. Met dit instrumentarium zijn organisaties te ordenen naar de mate waarin zij de genoemde begrippen hanteren. Er is een contingentiemodel ontwikkeld waarin de samenhang tussen het hanteren van zelfbeheer en managementontwikkeling en de mate waarin integraal management is bereikt, in beeld wordt gebracht en verklaard en waarin andere kenmerkende factoren staan die van invloed zijn op een effectieve implementatie van integraal management.

Uiteraard heeft het onderzoek behalve een model ook aanbevelingen voor de praktijk en verder onderzoek opgeleverd. Overigens is een van die aanbevelingen voor verder

onderzoek toegespitst op een verkenning van de valkuil disciplinedominantie, waar wij hier nu een voorzichtige invulling aan proberen te geven.

Duidelijk zal zijn, dat in dit onderzoek niet de theoretische verkenningen of de verwerking van het survey in eerste instantie veel hebben bijgedragen aan het leren herkennen en signaleren van valkuil. Mits adviseurs en onderzoekers daarvoor openstaan (en er dus sprake is van enige transparantie) worden valkuilen pas echt zichtbaar in de hectiek en de praktijk van alle dag. In dit onderzoek heeft dat zo gewerkt in de tientallen gesprekken met medewerkers, managers en beleidsmakers van operationele en stafafdelingen, in provincies en gemeenten, door deelname aan een veelvoud van overlegvormen en beleidsnetwerken op alle niveaus en te blijven focussen op het effect van het eigen gedrag op dat van de ander.

### 3. De valkuilen

Valkuilen komen veelvuldig voor in gesprekken over 'het vak' of de professie van adviseur en van onderzoeker. Vooral het signaleren van de laatste trend in valkuilen is een geliefd spel. Ook het aangeven van het format van de kuil van de ander behoort tot de mogelijkheden. Toch is het al te openlijk spreken over het verschijnsel valkuil niet aan de orde. Laat staan dat gesproken wordt over de verderfelijke uitwerking die een valkuil kan hebben op het veranderproces. Het is heel aannemelijk, dat om gezichtsverlies te voorkomen veel valkuilen niet publiek worden gemaakt, maar zorgvuldig toegedekt.

Uitgaand van het standpunt dat (h)erkenning van een valkuil leidt tot meer transparantie en daarmee mogelijk tot verbetering van de situatie, signaleren wij enkele valkuilen bij veranderingsprocessen in het openbaar bestuur, inclusief mogelijke oplossingen. Daarbij hebben wij, gesteund door onze onderzoeks- en advieservaring door onze oogharen naar het model en de aanbevelingen gekeken en de volgende valkuilen getraceerd.

Nogmaals, we focussen op de zachte kant van organiseren en veranderen. Eigen falen wordt afgewisseld met dat van de ander. Het is ook geen uitputtend overzicht. Er is geen volgorde van belangrijkheid, intensiteit, verlamme uitwerking of aangrijpingspunten voor preventie gehanteerd. Het gaat om valkuilen, die we van dichtbij (bijvoorbeeld in eigen onderzoekssituatie of adviesproces) hebben meegemaakt, waarover in een enkel voorbeeld uitgebreid is gepubliceerd of waar we zelf de afgelopen jaren royaal zijn ingevallen.

#### 3.1 Het fenomeen tribunegedrag

Dit lijkt op het eerste gezicht een wat simpele kuil. Iedereen kent het verschijnsel van de manager die na enkele aanvaringen met medewerkers of invloedrijke collega's besluit even afstand te nemen en zich wat afzijdig te houden van het gewoel. Dat overkomt ons allemaal wel eens. Maar tribunegedrag is iets anders. Je hebt het idee, dat je aanpak van het veranderingsproces door alle betrokkenen is geaccepteerd en bent hard aan het werk. Tegelijkertijd zit er, zonder dat je dat weet, een aantal lieden op de tribune, dat zich daar uitbundig vermaakt. Niet meewerkt aan het slagen van het veranderproces, maar ook niet tegen. Niemand roept ze tot de orde, de top van de organisatie behandelt deze mensen zelfs met enige welwillendheid. Zelf komen ze er vaak openlijk – overigens ook een mooi voorbeeld van een vorm van transparantie! - voor uit, dat ze niet meedoen.

Een goed voorbeeld van hoe tribunegedrag ontstaat, komt uit onze ervaringen met integraal management. Achteraf hebben we de ontwikkelingen als volgt kunnen duiden: een paar maanden na de aanvang van het verandertraject zagen en hoorden we in de organisatie vooral het management diffuse signalen uitzenden. De reacties op bijvoorbeeld de introductie

van instrumenten als een tijdschrijfsysteem en een managementrapportage waren opvallend neutraal en hier en daar zelfs afhoudend. Bij de voorbereidingen rond de nieuwe start met managementontwikkeling leken leidinggevendenden pas op de plaats te maken en afstand te nemen van wat integraal management te bieden heeft. Een veeg teken had moeten zijn, dat niemand meer pressie zette op de voortgang van zowel zelfbeheer als managementontwikkeling. Alleen wij....

In de wandelgangen en in het overleg was nog maar weinig te merken van de enthousiaste benadering van de plannen in de periode daarvoor, waarin vrijwel elk voorstel maakbaar en dus te organiseren leek. Bij vlagen riep het operationele management dat het stapeffect moest worden tegengegaan en dat het bij zelfbeheer en managementontwikkeling om niets anders ging dan vanuit het centrale niveau controle uitoefenen en dwingend voorschrijven. Managers die zich aanvankelijk opgeworpen hadden als trekker van het veranderingproces waren niet meer aanspreekbaar. Onze doelgroep bleek al enige tijd op de tribune te zitten en toe te kijken naar wat zich ver weg op het veld afspeelde.

Als veelvuldig en langdurig tribunegedrag al herkend wordt, is daar op korte termijn weinig tegen te doen. Afhankelijk van de status van degene die het signaal afgeeft, zijn de opties beperkt: de confrontatie aangaan, verlies accepteren, wachten op mooiere tijden, proberen door formele onderhandeling een betere fit te creëren tussen de belangen van de organisatie en die van de medewerker, adviseur of veranderaar. Of als uiterste: een poging doen de aandacht van groepen in de organisatie te richten op het herkennen van het probleem, het in volle breedte benoemen en zo draagvlak aanbrengen voor het komende traject. Dat laatste vraagt doorzettingsvermogen en veel vertrouwen en inzicht in eigen kunnen van de veranderaar. Want de kans op succes is in deze fase niet al te groot.

Zo hebben wij in ons dagelijks werk van het invoeren van integraal management niet onderkend, dat er in ons onderzoeksveld sprake was van tribunegedrag en dus ook niet adequaat gehandeld.

In die eerste periode kunnen de installatie van klantenpanels, het organiseren van een informatie- en kennismarkt, de inrichting van een intranet met een vraagfunctie of het gezamenlijk aanpakken van een specifiek project (zoals het herstel van een weeshuis in Roemenië) de organisatie op weg helpen en houden. Maar er moet meer gebeuren. Pas wanneer partijen inzicht hebben in het probleem, de omvang van de valkuil en de effecten ervan in beeld zijn gebracht - en er dus sprake is van transparantie - is de situatie rijp voor een volgende interventie. Nu zijn interventies die bedoeld zijn om vergroting van het draagvlak voor het verandertraject te creëren over het algemeen gebaat bij een wat langere doorlooptijd. Afhankelijk van de situatie en de soort organisatie is dan te denken aan Large Scale Interventies (Van Nistelrooij e.a., 2002), maar ook de 'learning history' methode (Smid, 2006; Van Driel, 2006), future search (Weisbord en Janoff, 1995/2000) of survey feedback (Bennebroek Gravenhorst, 2002) behoren tot de mogelijkheden.

### 3.2 De farce van de bestuurlijke drukte

Een nieuwe term, bestuurlijke drukte? Nee, de wet van de bestuurlijke drukte is al oud (De Leeuw, 1984): van bestuurlijke drukte is sprake wanneer bestuurlijke constellaties in de praktijk zo werken dat er vertraging of zelfs blokkades in visievorming, besluitvorming of uitvoering optreden.

In de recente discussie over de besturing van de Randstad is dit verschijnsel veelvuldig gesignaleerd. Maar ook in de huidige discussie over de regievoering bij rampen speelt dit element een rol. Bestuurlijke drukte heeft iets te maken met de hiervoor aangegeven toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen, die zich niet houden aan de grenzen van het bestuursgebied. Coördinatie en afstemming tussen verschillende bestuurders en bestuurslagen is daarmee noodzakelijk. En als dan de resultaten niet snel genoeg worden bereikt, vergroten de bestuurders hun coördinerende inspanningen, met een

averechts effect (Wolthuis, 2006). Een brij van verschillende belangen, vragen naar de regie en verantwoordelijkheden is het gevolg. En zie daar: de bestuurlijke drukte. Een interessante onderzoeksvraag is of bestuurlijke drukte een uitvloeisel is van ons beroemde poldermodel.

Los van alle andere oorzaken en gevolgen, speelt het geduld van de bestuurder een belangrijke rol. Of liever: het ontbreken van geduld. De horizon van een bestuurder wordt sterk bepaald door zijn of haar termijn van vier jaar. En niet alleen aan het eind van die termijn moeten de resultaten worden opgeteld, ook tussentijds moet er regelmatig publiekelijk worden gescoord. En dat legt druk op de resultaten. Hoewel de trend in bestuurlijk Nederland is om op hoofdlijnen te sturen, geeft de scoringsdrang tegelijkertijd aanleiding voor de bestuurder om zich toch op details te richten. Immers, de hoofdlijnen zijn vaak met langere termijn verbonden; de details geven meer kans op korte termijn successen. Bewuste aanhangers van bestuurlijke drukte hebben uiteraard weinig belang bij transparantie, laat staan dat zij anderen inzicht willen bieden in wat hen beweegt. Zij zijn dan ook niet geneigd om mee te werken aan bijvoorbeeld de introductie van zaken als een kantoorautomatiseringssysteem, waarmee voor het secretariaat in één oogopslag duidelijk is wie waar is.

Bestuurlijke drukte is lastig aan te pakken. Bewustwording van het feit, dat onbedoeld via bestuurlijke drukte kapitaal wegsijpelt uit de organisatie is cruciaal. Dat betekent heldere informatievoorziening uitzetten, korte communicatielijnen en een gevarieerd pakket aan mogelijkheden voor reflectie in de vorm van bijvoorbeeld intercollegiaal consult en intervisie aanbieden. Maar ook hier moet meer gebeuren: wat helpt is, proberen de bestuurskracht (VGS en VB, 2007) te vergroten, andere manieren van organiseren verkennen, perspectief wijzigen en constant op zoek zijn naar de balans tussen wensen van mensen en de maakbaarheid van organisaties.

### 3.3 Het virus van de plotselinge gekte

De plotselinge gekte is zo gevaarlijk, omdat het alle verschijnselen van een echt virus heeft: het is onzichtbaar, ongrijpbaar en niet te voorspellen, wordt niet herkend en wroet ondergronds door. Organisaties kunnen besmet zijn met een virus. De gemeente waar iedere secretaris, alle hoofden ruimtelijke ordening en P&O, keer op keer, al dan niet met veel ruzie of een financiële tegemoetkoming vertrekken. De provincie waar schandaal na schandaal in de doofpot wordt gestopt en bij hoge uitzondering de pers haalt. De ngo met het voorheen krachtige imago waar bestuurders opeens en masse het pand verlaten.

Wat opvalt is, dat als er al sprake is van enige transparantie (er verschijnt iets over in de media) dan nog lijkt niemand zich verantwoordelijk te voelen. Niemand vraagt zich af: waarom gaat het hier zoals het gaat (Otto, 2000)?

Als het virus in de organisatie nog niet is uitgewoed, kan ook de beste veranderaar weinig uitrichten. Geen interventie lijkt te helpen. Het creëren van transparantie in de vorm van waarschuwend de vinger opheffen, heeft geen effect. Niemand wordt geloofd. De praktijk leert, dat het de organisatie er veel aangelegen is alles binnenkamers te houden en de aanbrengrer van de misstand al naar gelang de status met veel egards naar buiten zal begeleiden.

Naar onze beleving en ervaring is de enige zinvolle optie afwachten en momentum creëren voor een herkennings- en bewustwordingsproces.

Maar ook mensen kunnen besmet raken met gekte. Succes kan mensen tot 'zonnekoningen' maken. Topmanagers, waar in tijden van groeiende status en macht de hoogmoed de overhand krijgt, zonder het tegenwicht van 'countervailing power'.

Als preventie geeft Cools (2006, p. 126 - 128) een serie praktische aanbevelingen. Zoals: naast het sturen op vertrouwen is het belangrijk te werken aan een sterke bedrijfscultuur, die de weg naar boven voor toekomstige alleenheersers stevig blokkeert. Het gaat om ruimte creëren voor een bedrijfscultuur met kernwaarden als respect, ambitie, vertrouwen en voorbeeldgedrag.

Managers moeten niet opgejaagd worden met onrealistische targets die zijn gekoppeld aan een hoge variabele beloning.

Let op 'image control'. Te veel media exposure over onderwerpen die niets met het bedrijf of de professie te maken hebben, moeten vermeden worden.

Wanneer er sprake is van een werkelijk topbestuur staat echte 'corporate governance' centraal. De commissarissen worden geselecteerd op hun vermogen intrinsieke onafhankelijkheid met betrokkenheid te combineren.

Auditcommissies mogen nooit een staat in de staat vormen.

Prestatiebeloning vraagt om differentiëring per functie. Het is goed gebruik elkaar aan te spreken op afwijkend gedrag. En elke CEO zou zo verstandig moeten zijn 'enkele van Plato's 'filosoofkoningen': 'wijze, onafhankelijke, kritische personen' om zich heen te verzamelen.

Dus niet een sterkere focus op control werkt preventief, maar het scheppen van ruimte, openheid, vertrouwen en daarmee transparantie.

Maar wat ons intrigeert, is waarom gekte juist op dat moment en bij die persoon tot uitbarsting komt? Hoe ontstaan die bizarre combinaties? Hoe raakt een hoge VN functionaris zo van de weg? Wat maakt dat een 'gewone' provincieambtenaar zich onaantastbaar begint te voelen en waanzinnige leningen afsluit? Hoe is te verklaren, dat de onkreukbare voorzitter van de Raad van Bestuur van die grote instelling in de gezondheidszorg in een korte periode meer dan een miljoen naar bordelen, speeltafels en autohandelaren heeft doorgesluisd? Altijd een misdadige inborst gehad? De omgeving te goed van vertrouwen? Of het virus van de plotselinge gekte, waartegen geen interventie en geen kruid gewassen is?

### 3.4 De klem van disciplinedominantie

In de praktijk betekent de klem van disciplinedominantie: het als beleidswetenschapper, opleider, adviseur en/of veranderingsmanager, strak geregisseerd door de eigen discipline, vasthouden aan de eigen normen- en waardensjablonen. En dus voor wat betreft de probleemdefiniëring en mogelijke oplossingsrichting(en) geen rekening houden met de beperktheid van het eigen denken. Laat staan aandacht schenken aan de eventuele opvattingen binnen het cliëntensysteem.

Disciplinedominantie heeft vele gedaanten en verschijnt op uiteenlopende plaatsen. Een schoolvoorbeeld van disciplinedominantie in het openbaar bestuur is het rapport van de commissie Elzinga 'Dualisme en lokale democratie' van begin 2000. Misschien wat weggezaakt in de belangstelling, maar kort samengevat was de interessante opdracht voor de commissie: doe aanbevelingen om de gemeentelijke democratie te revitaliseren en een vernieuwingsimpuls toe te dienen. En wat doet de commissie? De commissie levert weliswaar in ruim een jaar een prestatie van omvangrijk formaat, maar kiest voor een serie puur juridische structuuroplossingen. En niet alleen omdat Elzinga een jurist is. De burger als klant van de gemeentelijke organisatie of in de nabije toekomst als coproducent van beleid komt in het verhaal niet voor. In hoeverre mensen belang hechten aan het primaat van de politiek, op welke manieren individuen of groepen zijn te betrekken bij de lokale democratie, hoe die versterkt zou kunnen worden, wat de inbreng van de interne organisatieleden in deze processen kan zijn, belangrijke veranderkundige nieuwe aandachtspunten, netwerkbenaderingen, nieuwe vormen van beleidsontwikkeling, het wordt allemaal niet genoemd. Niet echt vreemd, want nauwelijks gestructureerde processen met een niet gedefinieerde output zijn in het openbaar bestuur niet gebruikelijk. Het rapport geeft wel vele



bladzijden informatie over posities, bevoegdheden en structuren van de raad en het college van B&W.

Een ander voorbeeld van doorschieten komt uit de wereld van de 'chaordische' systemen en de dynamische systeemtheorie. Er zijn mensen die zoveel weerstand voelen bij een standaardbenadering, dat zelfs de meest eenvoudige opdracht wordt omgeven met sociaal constructivistische zoekprocessen naar circulaire feedbackpatronen om toch maar voldoende ruimte voor zelfsturing te creëren. Dat valt zeer in hen te prijzen, maar zijn deze aanhangers van het nieuwe denken zich bewust van het feit dat ook hun nieuwe denken sterk dominante trekken vertoont? En wat moet de klant daarmee?

Een milde vorm van disciplinedominantie vertonen de ontwerptechneut én de tegenhanger, de procesgelovige, die beiden niet te verleiden zijn tot welke verandering in denken dan ook. Beide soorten, of het nu onderzoekers, wetenschappers of adviseurs zijn, dragen de oogkleppen van het eigen dominante denken, maar ze zijn zich daar niet van bewust. Corrigerend optreden van collega's wordt niet geapprecieerd.

Van een wat andere orde, maar niet minder verwarrend is de situatie van het bedrijf, waar een fors verlies van het marktaandeel speelt. Om welke reden dan ook kan de kwaliteit van de producten niet worden gewaarborgd en verschijnt het faillissement dreigend aan de horizon. Om daar als adviseur met droge ogen als eerste actie een simulatiespel voor te stellen, zodat er een beter beeld ontstaat van de sterktes en zwaktes van de organisatie, waarna in tweede instantie kan worden gewerkt aan de persoonlijke ontwikkelingsplannen van het management, getuigt niet van veel gezond verstand of enig inlevingsvermogen. Wel heeft dit alle schijn van irritant dominant denken.

Duidelijk is dat disciplinedominantie en verkokerd denken niet zijn voorbehouden aan de mensen uit de beroepspraktijk. Ook de wetenschap laat zich op dit vlak niet onbetuigd. De theorie heeft er zich tot nu toe niet echt druk over gemaakt en zegt weinig over de schemergebieden tussen bijvoorbeeld organisatie-, bedrijfs- en bestuurskunde, sociale psychologie, organisatieontwikkeling en communicatiewetenschappen. De eventuele verbindingen tussen bedrijfswetenschappen en de werkvelden, die tegen de accountancy, het financieel-economische en de administratieve organisatie aanliggen, al dan niet gecombineerd met IT-toepassingen, zijn niet stevig.

Het fenomeen van de disciplinedominantie lijkt in de wereld van de wetenschap niet te worden (h)erkend. Dat is niet vreemd, want disciplinedominantie vertroebelt het zicht op de modellen, concepten en benaderingen van anderen. Geen rekening houden met de beperkingen van het eigen denken, geen inzicht bieden in de eigen beweegredenen, geen aandacht voor wat de ander drijft, alleen bekende terreinen verkennen en herkennen, maakt leren van en met anderen vrijwel onmogelijk.

Een oplossing om uit de impasse van disciplinedominantie te geraken, is bijvoorbeeld het bewust kiezen van een volstrekt afwijkende onderzoeksbenadering. Samen met een nieuwe collega of iemand van een andere universiteit of onderzoeksgroep een onderzoeksproject opzetten. Als onderzoeksgroep een benchmark uitvoeren en kijken welk spoor andere universiteiten volgen. Het eigen zorgvuldig geconstrueerde onderzoeksterrein verlaten en betekenis geven aan de ideeën van anderen. Dus de dialoog aangaan (zie bijvoorbeeld Kessels, 2006) en inzicht krijgen in wat al eerder is geproduceerd, vooral buiten het eigen vakgebied. Kennis genereren en willen leren van anderen betekent gesprekken met collega's uit aanpalende gebieden en disciplines voeren. Niet eenmalig, maar liefst structureel. Het creëren van een gezamenlijke taal van verandering (Van den Nieuwenhof, 2003) of een gemeenschappelijk begrippenkader, een voor alle disciplines toegankelijke 'body of knowledge'.

Mogelijkheden te over om over de eigen grenzen heen te stappen. Alles staat of valt met het aanbrengen van transparantie.

### 3.5 De kluwen van objectiviteit en subjectiviteit

Het vertrekpunt hier is dat volledige objectiviteit een fictie is en dat een zekere mate van subjectiviteit bruikbaar kan zijn, ongeacht het veranderingsproces. Mits natuurlijk de adviseur zich van de impact en het bestaan van de subjectiviteit bewust is. Subjectiviteit en objectiviteit vormen een verstrengelde en gecompliceerde kluwen. Zo kan onderkende subjectiviteit in de vorm van kennis van de voorgeschiedenis van het individu een voordeel zijn. Voorkennis maakt het mogelijk om schijnbaar moeiteloos alle noodzakelijke differentiatie en nuance in bijvoorbeeld een coachingstraject aan te brengen. De conclusie na afloop is dan ook terecht, dat de interventies hebben gewerkt, dankzij de onderkende subjectiviteit van de coach/adviseur. Zolang deze zich realiseert de cliënt en diens voorgeschiedenis goed te kennen, werkt de onderkende subjectiviteit positief uit op het proces.

Vast staat dat het risico van de vermeende objectiviteit altijd op de loer ligt. Stel dat de adviseur niet alleen de voorgeschiedenis van de opdrachtgever goed kent, maar ook alle in's en out's van het bedrijf of de organisatie (zoals een provincie of een gemeente) in kwestie. In dat geval is de valkuil levensgroot, dat de adviseur, op basis van zijn of haar vermeende objectiviteit, een beperkte blik op de werkelijkheid en eerdere ervaringen met de soort organisatie, alle mensen en situaties in die organisatie volgens een vast patroon inkleurt. Bijvoorbeeld: als deze gemeente zegt te willen werken aan de introductie van vraagsturing, dan zeggen de hoofden van de operationele afdelingen ja, maar zullen ze in eerste instantie nee doen. Is het MT voor, maar heeft het MT het begrip niet omschreven en wordt in de wandelgangen gefluisterd dat de afdelingshoofden niet de vereiste competenties hebben. In deze gevallen is geen sprake van onbevanging waarnemen, is de subjectiviteit van de adviseur niet onderkend, is de objectiviteit (dit is een nieuwe klant, die ik blanco benader) vermeend en is geen sprake van toetsing. Dit alles werkt schadelijk en belemmerend uit op het proces.

Bij het aanpakken van deze valkuil is maar één ding belangrijk. Reflectie leren plegen op het eigen handelen.

### 4. Tot slot

In deze bijdrage hebben wij vijf valkuilen beschreven, die naar onze overtuiging altijd sluimerend aanwezig zijn. Het zijn ook valkuilen die niet met een simpele ingreep zijn uit te schakelen, hoewel sommige interventies (zoals aangegeven bij tribunegedrag, bestuurlijke drukte en disciplinedominantie) heel bruikbaar blijken. Soms figureren deze valkuilen onopgemerkt voor een langere periode op de achtergrond, dan weer komen ze in een zelfde situatie prominent naar voren en woekeren verder als een veenbrand. In dit laatste geval kan hun uitwerking op het veranderproces desastreus zijn, als de valkuil niet tijdig onder ogen wordt gezien.

Tijdige herkenning én onderkenning van het verschijnsel valkuil en in dezelfde beweging het aanbrengen van transparantie zijn in onze ogen dan ook de eerste stappen richting verbetering.

### Literatuur

Beer, M. en N. Nohria (2000), *Breaking the Code of Change* - Harvard: Harvard Business School Press

Bennebroek Gravenhorst, Kilian (2002), *Beweging in veranderende organisaties. Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen* - Deventer: Kluwer

Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water* - Amsterdam: Vossiuspers AUP

Boonstra, Jaap en Léon de Caluwé (redactie) (2006), *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties* - Deventer: Kluwer

Cools, Kees (2006), *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance* - Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Driel, Leen van (2006), *Samen geschiedenis maken. De learning history methode in theorie en praktijk* - in: Boonstra, Jaap en Léon de Caluwé (redactie) (2006), *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties* - Deventer: Kluwer

Dubbeldam, Marjo, Wilfred Goedmakers (2003), *Integraal management. Instrument van verandering* - Assen: Koninklijke Van Gorcum

Kessels, Jos (2006), *Het Poëtisch argument. Socratische gesprekken over het goede leven* - Amsterdam: Boom

Leeuw, A.C.J. de (1984), *De Wet van de Bestuurlijke Drukke* - Assen: Koninklijke Van Gorcum

Mastenbroek, Willem (2006), *Stimulerende en blokkerende factoren. Resultaten nationaal onderzoek verandermanagement* - [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)

Nistelrooij, A.T.M. van, Rob de Wilde, Marjanka Bakker (2002), *Large Scale Intervention. Enkele onderzoeksbevindingen naar de toepassing van Real Time Strategic Change.*: in *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 56<sup>e</sup> jaargang, nummer 1, januari/februari.

Otto, M.M. (2000), *Strategisch veranderen in politiek bestuurd organisaties. Politieke pragmatiek en bestuurlijke reflectie* - Assen: Koninklijke Van Gorcum

Peters, Klaartje (2007), *Het opgeblazen bestuur* - Den Haag: Boom

Rapport van de Staatscommissie Dualisme en lokale democratie, 17 januari 2000 - [www.vernieuwingsimpuls.nl](http://www.vernieuwingsimpuls.nl)

Smid, Gerhard in samenspraak met Godfried den Boer, Vittorio Busato, Liesbeth Halbertsma en Tonnie van der Zouwen (2006), *Learning histories in leer- en veranderingstrajecten. Geschiedenis maken vanuit hart voor de zaak* - in: Boonstra, Jaap en Léon de Caluwé (redactie) (2006), *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties* - Deventer: Kluwer

Steen, van der, Martijn (2002), *Waarom veranderen lastig is: organisatieverandering en ambiguïteit* - *Openbaar bestuur*, nr. 4 april - Deventer: Kluwer

Tissen, René, Frank Lekanne Deprez (2006), *De toekomst van management. Over het nut van managers in moderne organisaties* – Den Haag, Academic Service

Weisbord, Marvin en Sandra Janoff (1995/2000), *An action guide to finding common ground in organizations en communities* - San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) en Vereniging voor Bestuurskunde (VB) (2007), *Over bestuurskracht en maatschappelijke veerkracht. Pleidooi voor het organiseren van veerkracht in lokale gemeenschappen* - Den Haag

Wolthuis, J.W. (2006), *Bestuurlijke drukke, Openbaar bestuur*, nr. 12 december - Deventer: Kluwer