



www.managementconsultant.nl

De socratische dialoog als hulpmiddel bij organisatieverandering

Een casus ter illustratie van het nut en het gebruik van een socratische dialoog in een managementteam-met-problemen

Bram Bakker MCM & dr. Klaas van der Poel

- Bakker Organisatieadvies en Verandermanagement -

Alsof wij gevluht en verslagen waren riep hij ons terug en moedigde hij ons aan hem te volgen en met hem de waarheid te zoeken. (Plato, *Phaedon* 38)

1. Casus: vastgelopen in Mopperland

Het is al weer enige tijd geleden dat wij werden gebeld door een manager. Hij vroeg om langs te komen omdat het niet goed ging in zijn managementteam (MT). De bereidheid om mee te werken aan de noodzakelijke reorganisatie is onder de maat, zo stelde hij. In het intakegesprek dat hierop volgde vertelde hij dat iedereen zei overtuigd te zijn van het belang van de voorgenomen en afgesproken reorganisatie. Maar als er in het MT gepraat werd over taken en implementeren, betekende dat vaak óf het poneren van standpunten óf beleefd luisteren en ja zeggen tegen voorstellen waar men, zo stelde hij met grote stelligheid, vaak niet achter staat. Vervolgens gebeurde er niets! Maar hij wilde nu juist dat er wél iets zou gebeuren.

Als dit zo doorgaat zal deze reorganisatie - waar het MT nota bene leiding aan moet geven - volledig vastlopen, meende hij. Onze samenwerking en de manier waarop wij met elkaar omgaan in het MT moeten zo snel mogelijk op de agenda, stelde hij. Een discussie over de vraag wie nu precies wat voor een probleem had, leidde tot de conclusie dat het eigenlijk een kluwen van problemen was - een Gordiaanse knoop. We besloten dat wij eerst maar eens met de afzonderlijke MT-leden zouden praten en enkele MT-vergaderingen zou bijwonen om zo de ergste knelpunten in kaart te brengen en om een begin van een oplossing in beeld te krijgen.

Het MT waar het hier over gaat, was actief in een ambtelijke technische omgeving met een hoog ingenieursgehalte. De voorgenomen reorganisatie was inmiddels bijna volledig gestrand. Ze wilden wel en praatten er wel over maar kwamen niet tot de kern. Daar waren ze eigenlijk allemaal ongelukkig over. Ze gaven elkaar de schuld van de impasse ('ze luisteren niet') en ze vertrouwden elkaar niet meer. Er werd binnen en buiten de vergaderingen veel op elkaar gemopperd. Ze zaten vast in Mopperland.

2. Wat ging er mis in het MT?

Onze eerste bevindingen en aanbevelingen vatten wij als volgt voor het voltallige MT samen. We gaan onderscheid maken in twee problemen: allereerst is er de wijze waarop de reorganisatie aangestuurd wordt en vervolgens is er de communicatie in het MT. Het eerste is betrekkelijk eenvoudig te bestrijden. Het vergt een technische ingreep. Het tweede is lastiger. Jullie moeten terug naar de schoolbanken. Opnieuw les nemen in rekenen (rekening houden met) en taal (luisteren en praten tegelijk).

Na enig heen-en-weer-gepraat mochten wij onze analyse als volgt uitleggen:

- *Aansturing van de reorganisatie*

Jullie zijn bezig met het door elkaar organiseren van twee activiteiten: de 'nieuwbouwactiviteiten' en de 'going-concern-activiteiten'. Deze twee moeten strikt gescheiden worden. De nieuwbouwwerkzaamheden horen in een programma- en projectmanagementorganisatie. Deze wordt geleid door een programmamanager, tevens lid van het MT. De overige MT-leden treden op als 'raad van Commissarissen', en enkelen treden op als projectmanager en trekken zo de belangrijkste onderdelen van de nieuwbouweorganisatie. Wij bevelen verder aan om een tijdelijk projectbureau te bemannen met interne en enkele externe stafleden. Zodoende kan ook kennis over bij jullie niet zo bekende manieren van reorganiseren en veranderen worden ingebracht en geborgd. De going-concernproblemen worden ondertussen door de bekende organisatie via de bekende processen door de deskundigen opgelost. Zo verzeker je dat de zaak blijft draaien terwijl de verbouwing aan de gang is en vermijd je competentieproblemen.
- *Communicatieproblemen in het MT*

In de loop der jaren hebben jullie kennelijk een heleboel hindernissen opgeworpen waardoor je niet meer behoorlijk bij elkaar kunt komen. Bijvoorbeeld:

 - Er blijkt een niet te onderschatten huiver om zich zelf te 'moeten' geven en beter te laten kennen. Opvallend is dat het tegenovergestelde plaatsvindt: men past zich aan, er is sprake van conformering aan heersende conventies.
 - De communicatie wordt gedictieerd door rituelen en voorspelbaarheden. Bijvoorbeeld: "Het gaat goed, hè?" Dan wordt er verwacht dat je "Ja!" zegt, en niet "Nee!" of "Het gaat slecht!" - dat is veel te riskant.
 - Men vertrouwt elkaar niet en is voorlopig niet van plan om zijn defensies op te geven en risico's te nemen, dat kan maar nog meer 'ruzie' opleveren.
 - Het komt ook veel voor dat er aan de andere kant juist wél sprake is van frictie van conventies, doorbreken van de bestaande machtsverhoudingen en uitdagen. Er is sprake van verkeerde, destructieve oppositie, van het vastrijden van verhoudingen en meningsvorming.

Van dit soort hindernissen moeten jullie af. Daar kom je alleen vanaf door een leerproces waarin je stap voor stap leert elkaars taal weer te spreken en te verstaan.

3. Nadere analyse: focus op de communicatie in het MT

De suggestie over de scheiding van verantwoordelijkheden voor nieuwbouw en going concern viel goed. Niet verwonderlijk, want we zaten aan tafel met een groep ervaren ingenieurs. Over het 'leren praten' wilde men meer weten. Wij vroegen en kregen permissie om duidelijke taal te spreken en de roede niet te sparen. Wij zeiden dat het een wonder was dat er nog zo veel goed ging in deze organisatie en vergeleken de situatie met de Toren van Babel. Dat liep ook slecht af. Goede communicatie vereist dat men meer moet doen dan geluid maken in elkaars nabijheid. In vaktaal: de 'instrumentele' instelling moet aangevuld worden met een 'gemeenschapsbenadering' van de organisatie (Bekman 2000). Dat wil zeggen dat men leert een wakker oog te hebben voor het feit dat de organisatie een levende en lerende gemeenschap is van, voor en door mensen en dat men daar een actief onderdeel van is, wil, kan, mag en moet (!) zijn. Aan deze belangrijke voorwaarde voor een behoorlijke communicatie werd echter niet of nauwelijks voldaan. Wij lieten zien dat de afzonderlijke MT-leden zich door de stoeve communicatie van

hun collega's in een moeizaam sociaal klimaat bevinden en dat zij daar zonder uitzondering ieder op hun eigen wijze last van hebben. Het besef ontbrak dat zij die sociale werkelijkheid vervolgens weer instandhielden, en dat was de reden dat de communicatie en de samenwerking muurvast zaten en de oplossing van praktische problemen verhinderden.

Ten slotte vroegen wij aandacht voor drie zaken:

- Dat uit hun communicatie en gedrag bleek dat men louter instrumenteel* bezig was, als uitvoerders, zonder zich bewust te zijn werkelijk iets met elkaar te maken te hebben. Met name dit laatste bleek veel indruk te maken en erg aan te slaan.
- En dat onder dergelijke omstandigheden iemand je moet helpen om de impasse te doorbreken, om te laten zien dat je - zonder impliciete en/of expliciete beoordeling en afwijzing - definities en opvattingen met elkaar kunt delen.
- En dat je vervolgens op een heldere en integere wijze afwegingen kan maken en praktische problemen gezamenlijk te lijf kunt gaan.

Wij stelden dat de *socratische dialoog* behulpzaam zou kunnen zijn bij hun problematiek.

4. Introductie en uitwerking van de socratische dialoog



Ons voorstel was dus om tussen en met de MT-leden een 'socratische dialoog' te voeren, ter voorbereiding van de reorganisatie. Dat werd met gefronste wenkbrauwen en het gebruikelijke gemopper ontvangen: "Geen tijd voor", "Niemand luistert", "Nieuwste modegril". Wij vroegen toestemming om in een inleiding uit te leggen waarom een socratische dialoog een bijzonder goede oplossing kan zijn. In ons betoog legden wij de nadruk op het volgende:

- De socratische dialoog is een gestructureerde gespreksvorm waarbij een groep van vijf tot twaalf managers zoekt naar een gezamenlijk antwoord op een algemene maar diepgravende vraag. Bijvoorbeeld: wat is momenteel en in de nabije toekomst van groot belang voor onze organisatie of ons organisatieonderdeel?
- In de socratische dialoog wordt de aandacht *niet* primair gericht op probleemoplossing, organisatieverandering of gedragsverbetering. Dat zijn weliswaar gebruikelijke effecten van fundamentele reflectie, maar het zijn neven-effecten. Deze effecten komen tot stand door tijdelijk geheel af te zien van instrumentele doelen en resultaten en in plaats daarvan de aandacht te richten op substantiële waarden van de deelnemers en de manier waarop die al of niet tot hun recht komen.
- In ieder geval moeten jullie eerst af van de vrijblijvendheid van de conversatie én van de gehakketakdiscussies in het MT. Jullie moeten je fundamenteel verdiepen in elkaar en in de onderliggende waarden die jullie met de organisatie willen, kunnen en hebben te dienen. Dat kan jullie ogen openen voor een ruimte waarin ieder mag en moet spreken. Wij noemen dit de *vrije ruimte*.
- Door dit te doen in de vorm van een spel van vraag en antwoord, krijgen we niet alleen inzicht in de denkbeelden van de anderen maar ook in onze eigen gedachten en gevoelens. Het is een zoektocht naar gezamenlijke waarheden. Die zoektocht voeren we

* De instrumentele visie op organisaties wordt nogal eens ten onrechte verward met 'het primaat van het primaire proces'. In het eerste geval wordt de organisatie nadrukkelijk gezien als gereedschap en in het tweede geval worden bijdragen van de organisatiedeelnemers aan de kernprocessen van de organisatie centraal gesteld.

het best in de dialoogvorm uit, omdat wij onze woorden en ideeën het beste kunnen scherpen aan die van anderen.

- Bij zo'n zoektocht is een nogal vasthoudende gespreksleider nodig, een 'Socrates' die de deelnemers de diepte in vraagt.

Veranderingsbereidheid?

In de discussie die daarna ontbrandde, traden allerlei vragen op de voorgrond. Kun je in de waan van alledag de ruimte creëren die nodig is voor dit soort reflectie? Hebben we daar wel de tijd voor? Voor dergelijke navelstaarderij? Willen we dat wel, een eerlijke dialoog? Vertrouwen we elkaar (nog) wel? - vulden we plagerig aan. Is het in onze organisatie mogelijk om de dagelijkse praktijk zo maar stil te leggen en na te gaan waar het ons ook weer om begonnen was? Wat wilden we eigenlijk bereiken in ons MT en met onze reorganisatie? - wierpen wij nog eens ferm polemiserend op.

Wij lichtten toe dat er niet alleen in dit MT maar ook elders veelal een forse afweer blijkt te bestaan tegen fundamentele reflectie op onszelf, zeker als er geen operationele resultaten vooraf kunnen worden gegeven. Het is veel gemakkelijker om voort te modderen (mopperen) op de ingeslagen weg. Er is altijd wel een reden te bedenken om niet stil te staan, om alvast te beginnen met lopen en te handelen. Wij voegden nog toe dat we natuurlijk niet voortdurend stil blijven staan. Dan komt het overleven van jullie organisatie in het gedrang. Maar op de juiste momenten stilstaan, komt het functioneren van het MT en de kans van slagen van jullie reorganisatie bijna zeker goede.

Er kwamen natuurlijk ook praktische vragen van de MT-leden:

Wat mag dan wél van de socratische dialoog worden verwacht?

Het antwoord luidt:

- het besef dat alle deelnemers gehoord moeten worden
- articulatie van fundamentele overtuigingen
- legitimatie van fundamentele overtuigingen
- explicitering van stilzwijgende kennis
- ontmaskering van schijnweten
- doorbreken van oude denkgewoonten
- inzicht in elkaars ideeën en standpunten
- begrip voor elkaars waarden en achtergronden
- gezamenlijke visie
- werkelijk inzicht.

Welke rol vervult de gespreksleider?

Het antwoord luidt:

- hij zorgt ervoor dat alle deelnemers de ruimte krijgen om te spreken
- vraagt deelnemers om elkaars inbreng samen te vatten
- stimuleert/eist dat men vragen stelt in plaats van meningen te poneren
- confronteert deelnemers met de consequenties van hun opvattingen
- eist concretisering van abstracte bespiegelingen
- brengt de onderlinge geboden en verboden aan de oppervlakte
- wijst deelnemers op mogelijke tegenspraken
- gaat van bespreken naar aanspreken
- bewaakt het groepsproces.

Ten slotte hebben wij het volgende naar voren gebracht: jullie zullen bereid moeten zijn om je vrij en leeg te maken, zodat we onbevangener kunnen waarnemen en spreken. Dan kan de *vrije ruimte* ontstaan. Hebben we die ruimte eenmaal voor elkaar gecreëerd, dan is het van groot belang deze ook werkelijk vrij te houden door 'de reorganisatie' en 'het beleid' nog even buiten de deur te houden tot we de betreffende ideeën en begrippen voldoende onderzocht hebben. Het is een kunst de vrije ruimte te behoeden en haar niet te snel prijs te geven aan de waan van de dag.

Uiteindelijk ontstond een consensus. "Aangezien we de reorganisatieactiviteiten uit de going-concernactiviteiten gaan halen, hebben we de voorwaarden al gecreëerd voor de dialoog in ons MT", bedacht de opdrachtgever. "Laten we onszelf de weelde van een stuk vrije ruimte toestaan", zei een ander.

5. De voorbereiding van de dialoog

Na lang wikken en wegen werd besloten dat wij een dialoog in het MT zouden organiseren, waarbij we in zouden gaan op de inhouds- én procesaspecten van de vastgelopen organisatieverandering. Als eerste stap zouden wij met de MT-leden de meta- of startvraag formuleren waarmee de socratische dialoog zou worden begonnen. Ook vertelden wij dat we een aantal gedrags- of erecodes moesten opstellen waaraan we ons tijdens het proces zouden houden en dat deze de expliciete instemming vereisten van het voltallige MT.

Een rondje langs de MT-leden leverde de volgende uitgangspunten voor de dialoog op.

Ere- en gedragscodes

- Respecteer elkaars gevoelens en ideeën.
- Wees eerlijk tegen elkaar, gelet op de belangen die er op het spel staan.
- Breng gebeurtenissen binnen het MT nooit in een persoonlijke vorm naar buiten. 'Lekken' mag nooit (noch in woord en noch in gebaar).
- Veroorzaak geen emotionele, lichamelijke of materiële schade.

De startvraag

Omdat het vertrouwen tussen de MT-leden vorm begon te krijgen, stelden wij met succes voor om de dialoog op de volgende vraag te focussen: Hoe zijn we als MT in deze reorganisatieperikelen geraakt? Op welke wijze beïnvloeden de reorganisatieproblemen onze onderlinge interacties en communicatie? Het is van belang dat jullie bij je casebehandeling nadrukkelijk refereren aan de opwinding die rond de reorganisatie in het MT ontstond.

Afspraken over het proces

Enige tijd voor de afgesproken datum ontvingen de MT leden de volgende 'handreiking voor een vruchtbare communicatie'.

- *Zorg voor een evenwichtige communicatie*
Als je ergens over praat, wend je steeds (min of meer bewust) drie energiecentra aan:
 - Het gaat over iets doen (handelen).
 - Het gaat over wat je denkt (denken).
 - Het gaat over wat je voelt (emoties).

In een evenwichtige en doelgerichte dialoog komen alle drie de aspecten steeds in onderlinge samenhang aan de orde. De praktijk is - omdat we toch ook maar weer gewone mensen zijn - echter steeds weer anders. Bij de meesten van ons wordt een van de drie aspecten overbelicht en worden de andere twee onderbelicht. Het zal helpen als we deze drie energieaspecten bewust in onze onderlinge communicatie opnemen. Je zult de gespreksleider regelmatig horen vragen om een aspect van een onderwerp nader te belichten.

- *Bereid je voor*

Maak van tevoren een korte en bondige omschrijving van een communicatiepraktijkvoorbeeld waar je je verre van prettig en aangenaam bij voelde en waarin *jij* centraal stond. Kies je voorbeeld in het kader van de afgesproken startvraag, dat wil zeggen: spits je case toe op de discussie over 'geografisch of productgericht' produceren van enige tijd geleden in het MT. Het uitgangspunt is steeds dat je zelf samen met één of meer MT collega's bent betrokken in je voorbeeld. Leg de situatie uit en vertel waarom je er last van had. Wees niet zuinig op jezelf en je collega's. Je leert het meeste en het snelste als je kunt en wilt vertellen waarom je een en ander als lastig en problematisch hebt ondervonden en als je de ander, je collega of collega's dit rechtdoorzee vertelt.

Nadat je de beschrijving hebt gegeven, vat je het praktijkvoorbeeld als volgt samen:

- Ik dacht het volgende: ...
- Ik voelde me ...
- Ik deed ...

Voor alle duidelijkheid: iedereen komt een keer aan de beurt; we zullen deze zelfbeleefde praktijk evalueren met de hierboven vermelde drieslag (denken, voelen en doen).

- *Neem er zo veel mogelijk van mee*

Het lijkt een goed idee als de deelnemers tijdens de dialoog een lijstje aanleggen van voor hen belangrijke aandachtspunten in de onderlinge communicatie. Deze lijstjes kunnen de aanzet vormen voor een 'communicatieborgingscontract' (een lijst van afspraken met elkaar).

6. Aspecten van het feitelijk verloop van de dialoog

Een gespreksleider moet, zo is onze ervaring, niet naïef en niet al te goedgelovig zijn. De deelnemers zullen, hoe onwaarschijnlijk dit ook moge klinken, de dialoog aanvankelijk op allerlei wijzen proberen te saboteren. Faalangst om niet aan de verwachtingen van zichzelf en de anderen te kunnen voldoen, kan een niet te onderschatten weerstand tegen de dialoog oproepen. De gespreksleider dient er op voorbereid te zijn dat bijvoorbeeld bij het inventariseren van de verwachtingen een deelnemer doodleuk zegt dat hij geen verwachtingen heeft. In het gesprek met de MT-leden werden de hierboven aangegeven weerstanden manifest. Zo bleek het dat er deelnemers waren die hun afgesproken 'huiswerk' niet hadden gemaakt en dit provocerend vertelden. Ten slotte bleken er deelnemers te zijn die niet wisten wat ze 'voelen'. Dit mag bizar klinken, maar wij heb in deze casus ondervonden dat dit soms zeer reële maar tijdelijke 'afweertekorten' zijn. Een groot deel van deze problemen werd ondervangen door de bespreking van de voorbeelden voor te bereiden met een van de smaakmakers uit het MT. Dit had een 'als er één schaap over de dam is, volgen er meer'-effect.

Qua rol hebben de gespreksleiders moeten putten uit een gedragsrepertoire dat gekenmerkt wordt door het tegelijkertijd beheersen van twee uitersten: negeren en/of confronteren. Het is van belang gebleken om een goede balans tussen beide uitersten te vinden. Hierdoor ontstond een beïnvloedingsritme waarin veiligheid en onveiligheid elkaar op vloeiende en prikkelende wijze aanvulden.

Verloop van de dialoog: het innerlijke theater, toeschouwer én deelnemer tegelijkertijd

Iedere MT-lid beschreef zijn case, de andere MT-leden mochten alleen open vragen stellen. Impliciete oordelen of beoordelingen werden door ons voorkomen en vriendelijk maar gedecideerd geëlimineerd. Vervolgens werd de case-inbrenger gevraagd via de volgende drieslag te reflecteren op zijn ervaring: wat dacht je, wat voelde je en wat deed je? Dit alles steeds zo concreet en nauwkeurig mogelijk. Zo gaf ieder MT-lid inzicht in zijn 'innerlijke theater' (Kets de Vries & Engellau 2003) en waren de andere MT-leden de actieve toeschouwers. Aan de andere MT-leden werd vervolgens gevraagd wat zij zouden hebben gedacht, gevoeld en gedaan. Over deze verschillende aanpakken vond ten slotte een dialoog plaats. Deze aanpak resulteerde in een

rijk palet van mogelijkheden, zienswijzen en oplossingsperspectieven. De MT-leden stonden versteld van de rijkdom aan inzichten en suggesties die zich in het team bevonden en waar, naar nu blijkt, zij later nog veel mee zouden kunnen doen. De uitdaging was het trekken van conclusies en maken van keuzen: waar moet men zich individueel en als MT meer en minder in vastbijten en/of wat juist loslaten? Door de realisatie van de noodzaak van keuzen ontstond er een bewustzijn van spanning tussen ambities en praktische nuchterheid. Toen dat bewustzijn doorbrak, was de basis voor een goede verstandhouding en een blijvende verbetering in de communicatie gelegd.

Complicaties

In teams, hebben wij ook elders met de toepassing van het socratisch gesprek ondervonden, kunnen afzonderlijke deelnemers elkaar hardnekkig over- en onderschatten. Wanneer zij zichzelf onderschatten, gedragen ze zich als 'slachtoffer' en lopen ze het grote risico tot zondebokken te worden gebombardeerd. Wanneer zij zich zelf overschatten, dan geven ze zichzelf het recht om de anderen ongevraagd te beschuldigen en/of te redden. Ze zijn dan 'aanklager' of 'redder'. Dergelijke rollen worden veelal onbewust uitgelokt en gespeeld en vragen steeds om herbevestiging. Deze rolpatronen hebben bijna altijd een zeer grote impact op de onderlinge communicatie in en de resultaten van teams.

Ook zien we vaak dat op zich uitstekende eigenschappen van de afzonderlijke deelnemers weer nieuwe paradoxale problemen oproepen. Bijvoorbeeld: een sterke fixatie op actiegerichtheid voorkomt bezinning en consolidatie van het bereikte (Van Muijen 2003; Kets de Vries & Engellau 2003).

In de context van de socratische dialoog kunnen deze complicaties en preoccupaties van afzonderlijke deelnemers en hun onderlinge relaties ook wel geduid en vaak ten langen leste besproken worden. Soms zijn deze communicatiepatronen dermate hardnekkig dat nader onderzoek en verdiepingsslagen noodzakelijk zijn via loopbaanmanagement, individuele en/of duo coaching. In sommige gevallen zijn andere ingrepen (b.v. overplaatsing) onvermijdelijk.

7. Resultaat en evaluatie



In de nabespreking, enige tijd later, bestond er grote eenstemmigheid en erkenning over dat deze dialoog in dit MT heeft geleid tot een vele malen meer vruchtbare communicatie in het MT. Deze verbeterde communicatie was niet eenmalig maar hield stand en hielp het MT naar eigen gevoel om veel beter om te gaan met de onvermijdelijke perikelen van de reorganisatie en de nieuwe uitdagingen die daarop volgden. Geen Mopperland meer maar een gewoonte en vertrouwen om zaken uit te praten, ook moeilijke zaken en zaken die de emoties en de persoonlijke waarden raken.

Minder vanzelfsprekend is dat de verbetering in de communicatie zich ook manifesteerde in andere gespreksvormen, zoals conversatie en presentatie. De essentie is kennelijk vertrouwen: het plotseling alleen durven staan, de bestaande verhoudingen tartten, de andere gesprekspartners confronteren. Daarmee veroorzaak je soms opschudding in je omgeving en geef je je eigen veiligheid prijs (Kessels e.a. 2002). Daar heb je moed voor nodig. Hoe moeilijk ook, alleen in het écht alleen durven staan

kan wezenlijke vooruitgang en verandering teweegbrengen.

In het borgingscontract dat enige tijd na de dialoog is opgesteld voor dit MT, hebben wij met de leden afzonderlijk omschreven wat moet worden nagelaten en wat moet worden gestimuleerd om dit 'alleen staan' te blijven aandurven. Deze borgingscontracten zijn in het MT onderling uitgewisseld en zijn nu een vast onderdeel in het MT-overleg; ze worden regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

Het is succesvol geweest om een beroep te doen op het gezonde vermogen om met elkaar een substantiële band in het kader van het MT aan te gaan. Vertrouwen vragen voor, en vertrouwen hebben in, de raad van de collega-MT-leden is in deze case in belangrijke mate geslaagd. Het is een sterke ervaring voor de MT-leden geworden om de verantwoordelijkheid onder ogen te moeten zien voor de eigen gevoelens, gedachten en handelingen. De bereidheid is gestimuleerd om de eigen realiteit ter discussie te stellen, collega's toe te laten en niet in de laatste plaats onderling wezenlijk tijd en ruimte voor de dialoog te nemen en te reserveren. Daarmee zijn belangrijke voorwaarden voor verbetering van het aanpassingsvermogen van het MT gestimuleerd en verbeterd.

Het MT vond dat, onder de beschreven omstandigheden, het goed was om de gespreksleiding uit handen te geven aan een onafhankelijke en ervaren buitenstaander die de leiding neemt en houdt. De waarde van een geoefende gespreksleider is dat deze niet uitsluitend procedureel aan de gang is met het MT maar ook ondersteunend, verhelderend én confronterend kan zijn. 'Alles mag' en moet soms - bijvoorbeeld plagen, jennen, stangen, het gebruik van ironie, humor, gewone-mensentaal - maar steeds op een wijze dat dit niet ten koste gaat van de (integriteit van de) persoon in kwestie.

8. Tot slot

Door de drie energiecentra expliciet aan te spreken, bleken de MT-leden meer voor hun gedachten, gevoelens en handelingen uit te komen en deze hardop te overdenken. Een eerlijke afweging van gezichts- en standpunten resulteert vervolgens in de wederzijdse waardering voor teamleden en in de versterking van de groepsidentiteit. Dergelijke momenten geven een prikkelende, inspirerende, soms zelfs euforische ervaring, die een sterke samenbindende werking heeft. Dan treedt er een ervaring op die door Goleman (2002) wordt aangeduid met de term *flow*. Dan is het ook het moment om de tweede-ordevragen nadrukkelijker te introduceren, en dat is ook zo gebeurd. Enkele voorbeelden van deze tweede-ordevragen: 'We menen als MT-leden eenzelfde vak uit te oefenen, eenzelfde praktijk te delen, eenzelfde doel na te streven en te dienen. Maar wat houden zij eigenlijk in? En hoe weten we eigenlijk zeker dat we haar goed invullen? Waaraan refereren wij dan?'

In deze case treedt op de voorgrond dat irrationele - intrapsychische - krachten een veel grotere invloed op het functioneren van organisaties hebben dan vaak wordt verondersteld. Ten onrechte worden nog té vaak eenzijdige rationele interventies onder dergelijke omstandigheden voorgesteld en aanvaard. Succes blijft dan uit omdat zulke interventies niet leiden tot *inzicht* en daarop gebaseerde *wezenlijke veranderingen*. Het een sluit het ander echter niet uit, zoals in deze case is aangetoond.

In deze case komt verder naar voren dat de vrije ruimte een belangrijke inspiratiebron was om tot een goed functionerend MT te komen. Zij bleek een vereiste om te leren nadenken over het algemene belang, om te leren medeverantwoordelijkheid te dragen: "Vrije ruimte is de basis van meesterschap, van de voortreffelijkheid, excellentie of 'deugd' waarover Socrates zijn gesprekspartners steeds weer ondervroeg." (Kessels e.a. 2002)

Nawoord

Collega Roger Lensen van de SMART GROUP (Vught) zijn wij erkentelijk voor zijn stimulerende en rechtstreekse commentaar. De opmerkingen van ir. Omer Koets zijn een belangrijke impuls geweest voor de afronding van dit artikel, wij zijn hem hiervoor bijzonder erkentelijk. De afgebeelde schilderijen zijn van de Amsterdamse kunstschilder Jan Grotenbreg (1946, www.xs4all.nl/~jangr).

Literatuur

- A. Bekman (2000). Organisaties en gemeenschap. *M&O*, maart/april 2000.
D. Goleman (2002). *Emotionele intelligentie*.
J. Kessels, E. Boers & P. Mostert (2002). *Vrije ruimte; filosoferen in organisaties*.
M. Kets de Vries & E. Engellau (2003). *Het leiderschap van Alexander de Grote*.
J. van Muijen (2003). *Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen*.

Over de auteurs

Bram Bakker (1947) is een veranderkundige met een bedrijfskundige achtergrond. Hij werkt als zelfstandig projectleider en -begeleider, coach en bemiddelaar. Met Klaas van der Poel verzorgt hij vanuit Bakker Organisatieadvies en Verandermanagement training, advies en bijstand. Klaas van der Poel (1940) is econoom en informaticus en werkt als zelfstandig gevestigd adviseur. Zijn praktijk richt zich voornamelijk op de informatiestrategie en de organisatie van het informatiemanagement.

Website

www.bakker-advies.nl

Contact / feedback

brambakker@bakker-advies.nl



© 2004, All rights reserved. Published by
Management Consultant Magazine
www.managementconsultant.nl