Professionaliseren: kennis & kunde

De bedoeling van deze tekst is om toe te lichten hoe we vanuit het Professioneel Ontwikkelings Programma aankijken tegen de relevantie en irrelevantie van organisatie- en veranderingsmodellen en het gebruik daarvan. Een deel van de ontwikkeling van een professional vindt plaats door het leren kennen van en werken met nieuwe manieren van kijken, zeg nieuwe modellen. Zo ook in het Professioneeel Ontwikkelings Programma.
Tijdens het programma en ook tussen de modules (bijvoorbeeld bij het werken aan een actie-onderzoek opdracht) begeven we ons op het terrein tussen werkelijkheid / de praktijk met onze klanten enerzijds en fantasie / theorie anderzijds. Een plek die Winnicott de 'transitionele ruimte' noemde. Deze tekst beschrijft hoe we in deze ruimte, met modellen als 'transitioneel object' in de rol van 'veranderaar' ons werk kunnen doen. Daarmee vraag ik ook aandacht voor de spanning die het werken met modellen samen met klanten op kan leveren en het belang hiervan. D.w.z. het feit dat we geneigd zijn deze spanning te ontlopen, maar dat we daarmee de essentie van onze taak vermijden. Professionaliseren betekent wat mij betreft dan ook eerder het vergroten van je vermogen om deze spanning te verdragen, dan geen last meer te hebben van deze spanning vanwege je kennis als gearriveerde professional. Daarmee hoop ik dat deze tekst aanleiding tot gesprek zal zijn; zeker met diegenen die deze (mijninziens) illusie nog, al dan niet heimelijk, koesteren.

Een model verhoudt zich tot de werkelijkheid, als Nijntje tot een konijn

Als we het over de validiteit van een model hebben wordt daar door velen onder verstaan of dit model representatief is voor betreffende realiteit. Naarmate de overeenkomst daarmee groter is, deste groter is de validiteit ervan. We zijn er dan op uit 'een model VAN de werkelijkheid' te maken, waarbij de waarheidsgetrouwheid centraal staat.

Dit denken heeft ons veel opgeleverd, maar niet in het domein van organisatie- en veranderingskunde. Daar is de uitspraak "The map is not the territory" een belangrijke. Daar zoeken we niet naar valide '*modellen VAN de werkelijkheid*', maar naar '*modellen VOOR de werkelijkheid*'. D.w.z. modellen die ons helpen om over relevante delen van die werkelijkheid met elkaar in gesprek te gaan. Modellen die fungeren als 'container for meaning', niet als 'container of meaning'. (Armstrong, 2005)

Ik weet nog hoe ik met managers van een ingenieursbureau die veel met fysische modellen werkten het gesprek over organisatie- en veranderingsmodellen startte door hen een reproductie van het schilderij van Magritte 'Ceci n'est pas une pipe' te laten zien. Dan kregen we het over de betekenis van modellen; wat je er wel en niet van mag verwachten. En kon ik toelichten dat als we het woord model in dit project gebruikten het niet ging over een waarheidsgetrouwe weergave van de werkelijkheid, noch over een universele waarheid of over wetmatige principes. Niet de '*waarheid*' van het model' staat centraal, maar de '*waarde*' van het model!

Validiteit van modellen moet dan gezocht worden in de mate waarin ze het gewenst effect blijken te sorteren. Maar ja, zoals organisaties niets doen (alleen mensen in organisaties), zo doen modellen ook helemaal niets. Oftewel, *de waarde van een model kan niet los gezien worden van de manier waarop het model gebruikt wordt* c.q. de manier waarop het onderzoek wordt ingericht.

Generatieve theorieën

Sommige theorieën schrijven je voor wat je ongeacht de context moet doen. Dan wordt uitgegaan van een bepaalde definitie van de werkelijkheid en wordt hier een gewenste manier van handelen aan gekoppeld. De veel aangehaalde uitspraak van Chandler "Structure follows strategy" (1966) schrijft voor dat we de structuur vorm moeten geven naar aanleiding van de strategie van een bedrijf. Of het voorschrift van Beisser in zijn paradoxale theorie van verandering (1970): je hebt vaste grond onder de voeten nodig om te springen, oftewel: richt verandering in door te zijn wie je bent, in plaats van wie je graag zou willen zijn.

Nog afgezien van het feit dat de aanbeveling van sommige theorieën lijnrecht tegenover elkaar staan, zijn veel management- en organisatievraagstukken niet in zo'n eenvoudig of zelfs in een complex voorschrift te vatten. Er is sprake van hoge complexiteit, omdat er veel externe factoren bij betrokken zijn en deze factoren ook nog eens aan snelle verandering onderhevig zijn. Maar niet alleen dat, de complexiteit wordt ook veroorzaakt omdat ieder van de aanwezige partijen ook nog eens sterk verschillende percepties van het vraagstuk heeft, die door geen enkel model uitgevlakt kunnen worden. Zowel waar betrokkenen naar kijken (hun 'reality judgement') als de betekenis die ze geven aan wat ze zien (hun 'value judgement') (Vickers, 1983) kan sterk verschillend zijn. En tenslotte speelt dit alles zich deels in het manifeste af, maar anderdeels zijn er ook drijfveren die minder bewust ons handelen en de appreciatie daarvan beïnvloeden. Bij management- en organisatievraagstukken hebben we dus over het algemeen te maken met '*fuzzy problems*'. Situaties waarin mensen hun werksituatie zódanig betekenis moeten geven dat ze daarbinnen (weer) zinvol kunnen handelen. Situaties waarin we persoonlijk en als lid van één of meerdere groepen ons kunnen verhouden tot een veranderde omgeving en deze een dusdanige betekenis kunnen geven dat we met diegenen die we daarbij nodig hebben onze taak succesvol kunnen volbrengen.

Dan helpt kennis over organiseren en veranderen die betrokkenen in staat stelt tot 'lokale waarheden' te komen. Generatieve theorieën die betrokkenen een ruimte bieden voor eigen associaties; kennis die zó gebruikt wordt dat ze zich realiseren wat ze zelf al weten, maar nog niet onder woorden hebben kunnen brengen. Kennis en een gebruik daarvan waardoor een groep contact met een (veranderde) realiteit durft te maken, waardoor ze weer zinvol kan handelen.

Modellen als 'transitioneel object'

Hier kan het werk van Winnicott (1974) over '*transitionele objecten*' en '*transitionele ruimte*' ons helpen. Hem viel op hoe kinderen 'transitionele objecten', zoals een teddybeer of lapje gebruiken om nieuw terrein te betreden en zich daartoe te

verhouden. Deze objecten bieden het kind de nodige veiligheid als representant van de moeder. Na verloop van tijd verliezen de teddyberen en de lapjes hun betekenis, wat niet wil zeggen dat we niet langer met behulp van transitionele objecten ontdekken wie we in nieuwe omstandigheden zijn.

Zo bezien hebben modellen en theorieën ook de functie van een transitioneel object, dat ons wat veiligheid biedt om onszelf te herontdekken in onontgonnen terrein. D.w.z. spelend met dit model, zonder het alleen maar serieus te nemen, tussen werkelijkheid en fantasie, te ontdekken wie je op dat moment individueel en als groep bent. Wetend dat de bepalende kennis niet in het model zelf zit, maar het model wel als hulpmiddel gebruikt kan worden om de kennis die tussen onze oren en onze neuzen zit, expliciet te krijgen.

Dan is het vertrouwen in het model dat iemand gekregen heeft toen hij zich dat eigen maakte belangrijk. Vanuit dit vertrouwen durft betreffende het nieuwe terrein te betreden en daar naar bevind van zaken te handelen. Oftewel, zich niet al te rigide vastklampen aan de verworven kennis, maar - zeker na verloop van tijd - het model gebruiken met eigen situationele beoordeling en intuïtie. Dat valt niet mee, want tijdens die eerste onzekere stapjes houdt de baby – zeker in afwezigheid van de moeder – die teddybeer angstvallig stevig vast. En bestaat er dus de neiging om alle kennis uit het model te halen in plaats van ook open te staan voor de omstandigheden rond de ‘veranderaar’ en dat wat die omstandigheden in hem oproepen. Tegelijk weten we ook dat geen enkel model hét ultieme uitsluitsel geeft over wat we op een gegeven moment moeten doen. Dan zullen we onszelf als instrument in moeten zetten. Maar dat kunnen we dan nog niet op de automatische piloot. En in dit laatste zit in mijn ervaring een groot deel van de waarde van een model. Een zekere ondersteuning om een nieuwe uitdaging aan te gaan, waarbij we onszelf in die nieuwe situatie echt moeten herontdekken, omdat we eerdere ervaringen niet goed kunnen gebruiken om aan deze situatie betekenis te geven.
Als we kennis gebruiken als transitioneel object plaatsen we deze niet tussen onszelf en de realiteit van dát moment, maar zetten we hem juist in om ons met die realiteit te verbinden.

Modellen als fetish

Het werken met modellen als transitioneel object betekent dus dat jij en je klanten met de nodige spanning om moeten gaan, dat je het nooit zeker weet en dat je je persoonlijke interpretaties en intuïtie als je beste weten in moet zetten. Mensen hebben de neiging om spanningen verbonden aan deze taak c.q. aan verandering te vermijden.
En als deze spanning te hoog wordt zie je (Hirschhorn, 1988) dat vragenlijsten worden ingezet en dat d.m.v. clustering van antwoorden als ware het bij toverslag kan worden aangegeven hoe de situatie in elkaar zit en soms zelfs hoe dan gehandeld moet worden. Geen aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan; eerder om het gesprek niet te hoeven voeren.
Of er wordt een prestatiebeoordelingsmethodiek ingezet, zodat de manager zich niet meer hoeft te bekommeren over de lastige taak om zich een persoonlijk oordeel te

vormen over het functioneren van z'n medewerkers en zich daarover naar hen uit te spreken.

Vanuit deze optiek kan je zeggen dat de validiteit van een model niet hoog of laag is, maar dat deze een *beperkte houdsbaarheidsdatum* heeft (Hirschhorn, 1984). En niet vanwege het model zelf, maar vanwege de manier waarop het gebruikt wordt.
Vaak zie je in het begin een zekere euforie over een nieuwe theorie of model. Of dat nu gaat over Cyane organisaties, Balanced Scorecard, Six Sigma, de 7 S-en, theorie U of..... De resultaten blijken geweldig en dit lijkt ons op bepaalde vlakken helemaal uit de problemen te helpen. De peniciline van de organisatiekunde lijkt uitgevonden te zijn. Maar ja die jubelstemming duurt vaak niet zo lang en na soms maanden, soms jaren blijkt de peniciline toch niet zo aan te slaan. Dan wordt gezegd dat de theorie toch niet valide blijkt te zijn. Maar bij deze afweging wordt niet betrokken hoe we de theorie gebruiken. Consultants die met de aanpak elders al veel ervaring hebben opgedaan worden niet meer betaald om 'samen op zoek te gaan', maar laten zich in een expert-rol duwen en komen daarmee met hun 'expertise' tussen de klant en diens realiteit te staan in plaats van dat ze de klant helpen deze realiteit onder ogen te zien.
Waar een budgetteringssysteem in het begin nog tot gesprekken kan leiden over een zinvolle verdeling van beperkte middelen, zie je de waarde ervan op veel plekken verminderen als ze ingeburgerd zijn. Het worden mechanistische invuloefeningen of rituelen die niets meer te maken hebben met je te positioneren in een veranderende wereld om zinvol op elkaar afgestemd handelen weer mogelijk te maken.
Een prachtig voorbeeld geeft Proben Friis (Shaw and Stacey, 2006) als hij beschrijft hoe hij op succesvolle wijze een groep voor de eerste keer begeleidt bij theaterimprovisatie. Zonder te beschikken over een duidelijke methode (overigens wel met veel ervaring rond het onderwerp) is een belangrijk deel van z'n houvast de groep en hijzelf. Als hij vervolgens vanwege het grote succes voor een tweede groep gevraagd wordt, beschikt hij nu vooraf wél over een duidelijk stappenplan. Maar het succes haalt het niet bij de eerste keer. Hij concludeert dat hij met dit stappenplan niet meer 'de wet van de situatie' volgde, niet meer open stond voor de 'emerging properties' van dát moment, niet meer met een frisse blik naar de situatie kon kijken, alsof je je er voor het eerst toe verhoudt.

De 'dynamische spanning' is verdwenen en daarmee de transitionele waarde. Het model of de methode verandert van transitioneel object naar fetish.
Modellen als fetish gebruiken we om ons niet met de realiteit te hoeven verbinden, om te kunnen handelen zonder te hoeven letten op wat zich op dat moment om ons heen afspeelt en wat voor actuele ervaringen dat bij ons oproept.

Modellen en theorieën en hoe we ze gebruiken

Wat mij betreft is dus een belangrijke vaststelling dat in het debat over de validiteit van modellen ten onrechte vaak niet wordt meegenomen de wijze waarop de modellen gebruikt worden. En dat terwijl de waarde van een model daar – naast de inhoudelijke relevantie – sterk door bepaald wordt.

Dit is de reden dat in het professioneel ontwikkelings programma naast het besteden van aandacht aan modellen en theorieën (*kennis*), we ook uitvoerig stilstaan bij hoe we onze modellen bij het werken met groepen gebruiken (*kunde*).

Literatuur

- ARMSTRONG, D., Organization in the mind; psychoanalysis, group relations, and organizational consultancy Karnac, London, 2005

- BEISSER, A.R., The Paradoxical Theory of change.
Uit: Fagan, J. & Sheperd (eds.), Gestalt Therapy Now. Palo Alto, California, Science of
Behavior Books, 1970

- CHANDLER, A., Strategy and structure. Garden City: Anchor Books, 1966

- HIRSCHHORN, L., Beyond mechanisation. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1984

- HIRSCHHORN, L., The workplace within. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1988

- SHAW, P. & STACEY R., Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organisational change. Routledge, London, 2006.

- VICKERS, G., The art of judgment. Harper & Row, London, 1983.

- WINNICOTT, D. W., Playing and reality. Pelican Books, 1974.

Jan Piet van Deene