

*Dit artikel is verschenen in:
Horizontaal leiderschap – onderzoek naar leiderschap in organisaties
Redactie Adriaan Bekman, van Gorcum 2009*

Veranderen door (actief) stil te staan **Heleen Lieferring**

Methodologie van de Evidentie in een Justitiële Inrichting

Wat te doen als de top van een organisatie graag een verandering wil, maar nog niet helemaal weet hoe de nieuwe situatie er uit zou moeten gaan zien? De veranderkundige helpt de organisatie dan om momenten van reflectie en een zorgvuldige dialoog tussen betrokkenen te realiseren. Zo kan de nieuwe situatie zich vormen. De motor hierbij is de oprecht beleefde vraag. Een grote Justitiële Inrichting ging deze uitdaging aan.

Inleiding

Dit artikel beschrijft een casus van een veranderproces waarbij de betrokkenen samen een zinvolle betekenis en richting zochten. Het gaat over een onderzoek dat plaatsvond tussen 2006 en 2008 binnen een grote Justitiële Inrichting in Nederland. Het onderzoek hanteert inzichten uit de Methodologie van de Evidentie, een door Adriaan Bekman ontwikkelde methode. Het levert inspirerende gezichtspunten die mogelijk interessant zijn voor iedereen die zich bezig houdt met organisatie verandering.

De casus betreft een veranderproces dat de invoering van integraal management mogelijk maakte. Hoe dit vorm zou gaan krijgen was aan het begin van het onderzoek nog niet geheel duidelijk. Wel was er sprake van een oprechte vraag vanuit het managementteam. De onderzoekster nam de rol van procesbegeleidster. Zij pleegde bewuste interventies. Tevens evalueerde zij de reacties daarop. De gehanteerde methode (Methodologie van de Evidentie) kenmerkt zich door actieonderzoek: actie en onderzoek gaan hand in hand. Onderzoek is zo een cyclisch, dialogisch proces. Gaande het onderzoeksproces ontstaat begrip van wat is gebeurd. (Boonstra en de Caluwe, 2006).

De vraagstelling van dit onderzoek luidt:

“Wat zijn werkzame elementen in het werken met de Methodologie van de Evidentie vanuit de ervaring met deze methode tijdens een veranderproces in een Justitiële Inrichting?”

Dit artikel begint met enkele theoretische uitgangspunten. Daarna volgt de gehanteerde methode, verhelderd door voorbeelden uit de praktijk van de casus. Vervolgens beschrijft het op welke methodische wijze in de Justitiële Inrichting met deze methode is gewerkt. Als antwoord op de onderzoeksvraag benoemt tenslotte het laatste gedeelte de werkzame elementen.

1. Theoretische uitgangspunten

Bij de opstart van het onderzoek ging de onderzoekster uit van enkele theoretische uitgangspunten. Deze zijn richtinggevend voor het inrichten van het onderzoek. Ze gaan over

- a) Het belang van de mate waarin de top van de organisatie het vraagstuk als dringend ervaart;
- b) De mate waarin het verandertraject relevant is voor het dagelijks reilen en zeilen van de organisatie;
- c) De mate waarin betrokkenen in staat zijn op andere, nieuwe wijze met elkaar te communiceren (horizontaal leiderschap)
- d) En tenslotte de mate waarin alle betrokkenen in staat zijn om hun denken, voelen en handelen meer met elkaar op één lijn te krijgen, zodat mogelijkheden tot reflectie kunnen ontstaan.

Deze theoretische uitgangspunten worden hieronder nader uitgewerkt.

A. Het belang van de mate waarin het vraagstuk ook als dringend ervaren wordt door de top van de organisatie.

Dat wat aan de top ervaren wordt als vraagstukken en verlangens, is bepalend voor de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. De sleutel zit in een (nieuw) bewustzijn bij de leiders. Met name in de oordeelsvorming merken we hoe de mensen over iets denken, wat ze daarbij beleven en wat er volgens hen moet veranderen. (L.Bos e.a., 2006). Als we meer bewust worden van onze oordelen, ontstaat ook de mogelijkheid ze te veranderen. Een belangrijk uitgangspunt van een veranderproces is dan ook voortdurend te bespreken wat er gebeurt, en wat een ieder daarbij beleeft, ervaart en denkt. Het gaat niet alleen om het feitelijk vinden van de oplossing, maar juist ook om het denkproces waarmee men tot die oplossing komt.

Voorbeeld

Er werd intensief gewerkt aan het veranderproces, er werden doorlopend afspraken gemaakt. Acties werden uitgevoerd, deadlines wel of niet gehaald. Juist de momenten dat het spaak liep, de momenten waarop betrokkenen afspraken NIET haalden, benutte de procesbegeleidster als leermomenten voor de organisatie. Waarom lukte het niet? Waarom maakte men toch een afspraak, al oordeelde men al dat deze op eigen wijze ingevuld zou gaan worden? Welk oordeel ligt onder de gemaakte afspraak? Moet iedereen altijd hetzelfde doen, of is er de mogelijkheid om af te wijken? Hoe communiceert men hier over? Dat soort vragen vormden de kern van het leerproces van de top van de organisatie.

B. De mate waarin het verandertraject relevantie heeft voor het dagelijks reilen en zeilen van de organisatie.

Medewerkers ervaren verandervraagstukken die relevantie hebben voor het proces op de werkvloer intensiever dan vragen die met name gekoppeld zijn aan interne (management-) vraagstukken. Een behulpzame vraag hierbij is de vraag wat de klant van de verandering merkt. In zijn afscheidscollege aan de Vrije Universiteit haalt Mastebroek het Nationaal Onderzoek Verandermanagement aan als hij stelt dat als belemmerende factor voor veranderingen geldt dat de medewerkers de top onduidelijk vinden over wat anders of beter moet, en leidinggevend niet goed in staat zijn visie en beleid over te brengen. Hij noemt enkele voorbeelden van organisaties waar veranderingen wel bekliven. De succesfactor hierbij vat hij als volgt kort samen: “doe wat werkt!” of “beleid omlaag, acties omhoog”. In zijn boek Verandermanagement werkt Mastebroek (2004) dit concept verder uit. Hij geeft aan hoe meer eigen verantwoordelijkheid en meer sturing hand in hand kunnen gaan door vanuit de top een duidelijke visie neer te zetten die binnen de verschillende organisatie onderdelen naar eigen inzicht ingevuld kunnen worden. Kort schematisch weergegeven:

Figuur 1: Sturend vermogen en zelforganisatie (Mastebroek, 2004)

Sturing	Eigen verantwoordelijkheid
Top ontwikkelt focus voor de hele organisatie	Elke unit ontwikkelt eigen verbeterplannen
De lijnorganisatie stuurt naar zichtbare resultaatverbetering	Elke unit komt met zichtbare resultaten

Betrokkenen bepalen zelf welke praktische, tastbare acties neergezet worden om het beoogde resultaat te kunnen behalen. Die resultaten moeten goed gecommuniceerd worden binnen de lijn, en overall binnen de organisatie waar dit als inspirerend voorbeeld kan gelden. Medewerkers zijn betrokken bij hun organisatie vanuit het belang dat ze hechten aan het creëren van toegevoegde waarde voor hun klanten. Hierin zijn ze goed. De beoogde verandering dient dan ook op dit niveau zichtbaar en invoelbaar te worden gemaakt. Dit genereert betrokkenheid, en brengt verandering. Belangrijke

veranderingen komen immers vaak tot stand doordat verschillende mensen op verschillende plekken tegelijk vanuit betrokkenheid aan een verandering werken (O. Scharmer, 2007).

Voorbeeld

De aanvankelijke vraag was om het middenkader te scholen en coachen in hun verdere ontwikkeling richting integraal management. De procesbegeleidster gaf aan dat het van belang was dat het managementteam niet zozeer de begeleiding hierin uitbesteedde, maar zelf leidend waren. De leden van het managementteam vatten zichzelf op als proceseigenaren die de verantwoordelijkheid namen hun middenkader verder te ontwikkelen. Hiermee ontstond de borging dat de top het vraagstuk als een persoonlijke, dringende zaak beleefde. Ook sloot men zo aan bij de reguliere wijze van communiceren en inrichting van werkprocessen. Het veranderproces nam zo een natuurlijke plek in binnen de organisatie. Daarnaast kreeg het project de naam “project Unitmanagement”, een project dat jaren moest gaan lopen en de grote lijn zou bewaken voor de hierboven genoemde gedachten: Sturend vermogen en zelforganisatie hand in hand ontwikkelen. Een tastbaar resultaat is inmiddels de start van de invoering van een nieuw besturingsinstrument dat oorspronkelijk vanuit het Hoofdkantoor werd ingegeven. Dit betreft een jaarplan/jaarverslag methodiek, gestructureerd door middel van 9 aandachtsvelden van het INK model, dat wordt gepresenteerd in de vorm van een A3 vel. Door de invoering van deze methodiek uitdrukkelijk te combineren met de vraag aan de leidinggevenden wat zij nodig hadden om dit te kunnen doen, ontstond betrokkenheid en enthousiasme. In een presentatie bleken de leidinggevenden dan ook zelf in staat om verder aan de slag te gaan met de vraag hoe deze methode nog meer aan zou kunnen sluiten bij hun eigen dagelijkse praktijk, en met name bij de beleving en activiteiten van de mensen op de werkvloer.

C. De mate waarin men in staat is op andere, nieuwe wijze met elkaar te communiceren (horizontaal leiderschap)

Het middenmanagement (vooral is ingebed in de verticale machtsstructuur) speelt een centrale rol in de verander- en ontwikkelprocessen en dus in het leiderschap. Het is van belang dat het middenmanagement de horizontale ruimte opzoekt. Dat wil zeggen dat men met elkaar en met de eigen teams de ontwikkel- en verandervragen onderzoekt en daar al experimenterend mee aan de slag gaat. Het gaat hier over leiderschap als een gezamenlijk proces in de organisatie en daar doen velen in mee. Dat noemen we horizontaal leiderschap. Niet dus een top-down aanpak hoe het anders moet, maar met elkaar onderzoeken wat anders KAN. De kernkwaliteiten van horizontaal leiderschap spelen daarbij een wezenlijke rol. Binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen wordt momenteel gewerkt aan het verder ontwikkelen van de volgende leiderschapscompetenties: coachend, sturend en corrigerend leiderschap. Daar zou de competentie inspirerend leiderschap aan toegevoegd kunnen worden (A. Bekman, 2004).

Voorbeeld

Leidinggevenden werden geacht verantwoordelijkheid te dragen voor alles wat het reilen en zeilen van hun afdeling betreft. Dus niet alleen de gang van zaken rond de gedetineerden, maar ook alle voorwaarde scheppende werkzaamheden die het gedetineerdenproces beïnvloeden (integraal management). Aan alle leidinggevenden binnen de inrichting werd de vraag gesteld hoe zij hun eigen ontwikkeling zien in relatie tot het integraal management, en wat zij eventueel nodig hebben om zich verder te kunnen ontwikkelen. Zo kregen de leidinggevenden zelf de verantwoordelijkheid om vorm te geven aan de verandering die vanuit de visie van het managementteam (integraal management) ingegeven werd, maar waarbij de (on)mogelijkheden die door de leidinggevenden zelf ervaren werden terug gekoppeld konden worden. Een aantal leidinggevenden maakt nu uit zichzelf ontwikkelstappen die ze in jaren nog niet overwogen hadden.

D. De mate waarin alle betrokkenen in staat zijn om hun denken, voelen en handelen meer met elkaar op één lijn te krijgen, zodat mogelijkheden tot reflectie kunnen ontstaan.

Een goed ingericht veranderproces kenmerkt zich door het inzetten van elementen van zowel hoofd (denken), hart (voelen) als wil (handelen). Vanuit het denken is het van belang dat men het vermogen heeft de eigen denkkaders te relativieren, er als het ware “omheen te lopen” en zichzelf en andere nieuwe vragen te stellen. Vanuit het voelen is het van belang dat men niet te snel aan de slag gaat om het ongenoegen ongedaan te maken. Soms wordt een achterliggend patroon pas duidelijk als de “pijn”, de irritatie, het ongenoegen enige tijd verdragen wordt, en onder ogen gezien wordt. Het kunnen uitstellen van het handelen is cruciaal om tot zinvol handelen te kunnen komen. Tijd geven aan een moment van bewustwording (Presencing) helpt om tot een mogelijke actie te komen die zijn oorsprong vindt in een werkelijk begrijpen van de dieper liggende oorzaken. Op het moment dat dit helder wordt is het van belang te gaan experimenteren, en van daaruit de meest werkzame oplossing voor het gevoelde ongenoegen te laten uitkristalliseren.

Met open geest zoeken naar andere wegen waarbij het centraal stellen van de onderliggende vraag (en het reflecteren hierop) helpt om tot dieper inzicht te komen staat haaks op de dagelijkse gang van zaken in veel managementpraktijken. Problemen schreeuwen immers vaak direct om oplossingen. De volgende auteurs geven uitgebreid aandacht aan dit proces: O. Scharmer (2007) , P. Senge, O. Scharmer, J. Jaworski en B. Flowers, (2007) , C. Gruwez (2006) en A. Bekman (1997).

Voorbeeld

De unitdirecteuren maakten hun kader duidelijk wat de toekomstvisie van het managementteam was. Zij schetsten een beeld van het soort organisatie waar ze naar toe wilden groeien. Bij veel leidinggevendens riep dit gevoelens van ongenoegen en onmacht op. De verandering was groot, en soms overweldigend. Sommige unitdirecteuren merkten dat ze door deze emoties niet verder kwamen in het veranderproces. Door zich het einddoel wat minder “vast” voor te stellen, en met de leidinggevendens de dialoog aan te gaan hoe (en OF) zij voor zichzelf een plaats in deze nieuwe organisatie zagen, en welke stappen zij zelf wilden nemen hierin (en dit te faciliteren!), kwam de dialoog, en de beweging weer op gang. Het open stellen en aandacht hebben voor de frustratie en de pijn van de verandering maakte nieuwe beweging weer mogelijk.

De methode

In dit onderzoek is de “methodologie van de evidentie” gehanteerd, ontwikkeld door Adriaan Bekman. Dit is een onderzoeksmethode die wordt toegepast in processen van ontwikkelen, veranderen en vernieuwen van organisaties. Een ander woord voor Evidentie is vanzelfsprekendheid. Bedoeld wordt dat de zaken die we meemaken tijdens het onderzoeksproces “voor zichzelf” spreken. Het gaat dus vooral om het duiden van de zaken die zich voordoen, zonder daar een oordeel aan te verbinden. De hiervoor genoemde vier theoretische uitgangspunten komen goed tot hun recht binnen deze methode. Verder is de relatieve eenvoud van de methode aantrekkelijk. De onderzoeker blijft voortdurend in dialoog met de klantorganisatie om telkens weer te bepalen hoe deze methode het beste hier, op dit moment, met deze mensen vorm gegeven kan worden. Dit past zeer goed in een veranderproces waarbij de klant zelf de richting wel weet, maar (al dan niet bewust) nog geen expliciet beeld van de te bewandelen weg heeft. Juist het feit dat het om (participatief) actie onderzoek gaat, waarbij de betrokkenheid van de onderzoekster in de rol van procesbegeleidster een werkzame factor vormt paste goed bij de vraag van deze Justitiële Inrichting. De onderzoekster (hier in de rol van procesbegeleidster) adviseerde vanuit het “ horizontale” (A. Bekman). Zij werkte voor allen die wilden bijdragen aan de realisatie van de door de top gestelde veranderdoelstelling. Zij hielp vooral om interactie, bewustwording en samenwerking tot stand te brengen. Deze werkwijze vraagt van de onderzoeker betrokkenheid, invoelingsvermogen en flexibiliteit.

In dit onderzoek is deze methode op 3 manieren toegepast:

- a) interactief onderzoek van de sociale werkelijkheid. De onderzoeker maakt onderdeel uit van het onderzochte proces, zonder vooraf te oordelen;
- b) onderzoeken van werkprocessen zoals deze door mensen zijn ingericht en worden uitgevoerd;
- c) onderzoeken van de sturende opvattingen. Welke sturende opvattingen geven richting aan ons handelen? En hoe kan men zich hier (meer) bewust van worden?

In onderstaande wordt de toepassing van deze manieren besproken.

A. Interactief onderzoek van de sociale werkelijkheid.

Het gaat hierbij om het “bevragen van het vraagstuk”, waardoor betrokkenen zelf hun vragen meer helder krijgen. Centrale vragen hierbij zijn :

- a. Wat zegt de ander eigenlijk (begrip zonder oordeel)?
- b. Wat betekent dit voor de ander (aanvoelen)?
- c. Welke oplossingen / mogelijkheden ziet de ander zelf?

Niet alleen de procesbegeleidster hanteerde deze aanpak, maar ook de unitdirecteuren werden hierin gestimuleerd. Hierdoor werkte men systematisch aan het soort volwassen dialoog dat deze organisatie beoogde. De leidinggevendenden kregen de kans zicht te ontwikkelen naar meer integraal management door ze serieus te nemen, ze te bevragen en zelf (vanuit hun eigen mogelijkheden en denkkader) met oplossingen te laten komen, en daar een dialoog over te voeren. De onderzoekster (hier in de rol van procesbegeleidster) stelde zich daarbij op als horizontaal adviseur (A. Bekman). Zij nam een vrije positie in tussen vele belanghebbenden en committeerde zich aan de opgave van de top van de organisatie. Zij werkte voor allen die daartoe iets wilden bewerkstelligen. Zij richtte zich vooral op het stimuleren van de interactie en samenwerking.

Voorbeeld

De locatiedirecteur van de Inrichting verwoordde het in zijn voorwoord van een verslag van dit Project als volgt: “Het beste kan men dat verschijnsel (de moeilijk hanteerbare groepsdynamische processen, red.) vergelijken met eendenkroos, het bekende kleine felgroene plantje dat het wateroppervlak van menig stilstaand watert doet dichtgroeien. Het gedijt goed bij zurig water en het zuigt er alle zuurstof en energie uit. Water dat stroomt heeft daar geen last van. Met het Project (...) zijn wij gaan leren meer en beter over het werk te spreken te komen, met elkaar. ... (de procesbegeleider) heeft aan waterlooppkundig werk gedaan. Zij heeft als waterstroombevorderaar ons de peddels gegeven en zo, middels de medewerkers en de leidinggevendenden het water van de JI (meer) aan het stromen gekregen. Mijn dank, en we gaan verder!”

Het gaat dus vooral om het aanpakken van kwesties en problemen door de betrokkenen zelf, bespreekbaar maken hoe zij ‘flow’ en zingeving creëren, hoe zij omgaan met vraagstukken. Het gaat om de verbinding tussen individuen onderling en individu en organisatie weer tot stand te brengen. En het houdt nooit op, dit is geen proces dat samen met een project ten einde komt. We gaan dus steeds verder.

B. Het onderzoeken van de werkprocessen.

De concrete activiteiten van het werkproces en het resultaat daarvan vormen het zichtbare van een organisatie in actie. Dit levert het onderzoeksmateriaal. Door met elkaar te praten over de eigen ervaringen met het gestelde vraagstuk krijgen mensen een ander zicht hierop. Dit geeft ruimte voor nieuwe oplossingen, waarmee mensen zich ook verbonden voelen.

Voorbeeld

Aan alle leidinggevendenden is gevraagd om samen met hun team tot een plan te komen. Gevraagd werd hoe zij de onderlinge samenwerking en groepsdynamiek ervaren, wat ze zouden willen veranderen en hoe ze dat zouden willen doen. De procesbegeleider had hier de rol van ondersteuner in de eigen zoektocht van de leidinggevende. Maar vooral de unitdirecteuren (de proceseigenaren) namen de rol op zich de leidinggevendenden te begeleiden hierbij. Zo ontstond er een dialoog tussen leidinggevende en unitdirecteur over wat er speelde, wat de leidinggevende zelf daar van vond, en werd samen gebrainstormd hoe hiermee verder om te gaan.. Iedere leidinggevende maakte zo een plan dat was opgesteld vanuit dialoog met het niveau hoger (unitdirecteur) en de mensen die het betrof (het team).

C. Onderzoeken van de sturende opvattingen.

Oordelen, waarden, normen, overtuigingen en ideologieën vormen onze (stuur)opvattingen. Deze geven gedrag in concrete situaties richting en betekenis. Om tot veranderingen in gedrag te komen moeten wij deze sturende opvattingen ontdekken en in beweging brengen. Dit kan op de volgende manier:

- ✓ Benoem een concrete situatie waarin het vraagstuk speelt;
- ✓ De wijze waarop met de situatie wordt omgegaan wordt nauwlettend gevolgd: beschrijf naast de feitelijke gebeurtenissen ook wat in de betrokkenen omgving gedurende deze gebeurtenissen;
- ✓ Karakteriseer de beschreven situatie, niet door te oordelen, maar door aan te geven wat opvalt in het beeld dat ontstaat;
- ✓ Probeer gezamenlijk de sturende opvattingen te vinden, zoals deze in het gedrag van betrokken personen te zien zijn. Beschrijf de dominante verborgen stuur-opvattingen;
- ✓ Onderzoek welke stuur-opvatting ook aan de orde is in andere situaties en gebeurtenissen in de organisatie;
- ✓ Onderzoek of het procesverloop aanleiding geeft tot een mogelijke noodzaak de sturende opvatting te veranderen, omdat het gedrag niet adequaat lijkt in de beschreven situatie en in verwante situaties;
- ✓ Wat zou een andere stuur-opvatting kunnen zijn waarmee wij kunnen werken in dergelijke situaties, die tot een adequater gedrag zou kunnen leiden?

Onderstaande geeft aan op welke wijze deze methode is uitgevoerd bij de betrokken Justitiële Inrichting. De casus beschrijft interventies die gericht kunnen worden ingezet om een proces dat vooruitgang brengt in een organisatie systematisch te voeden en onderhouden.

3. De casus

In 2005 was binnen de in dit onderzoek betrokken Justitiële Inrichting in Nederland de management structuur zodanig aangepast dat er een enkele locatiedirecteur werd aangesteld voor een vestiging met meer dan 800 medewerkers. Tot die tijd was, gezien de span of control, sprake van 2 locatiedirecteuren, en 1 algemeen directeur. Door deze verandering kreeg de betreffende locatiedirecteur meer dan ooit de kans zijn stempel te drukken op de Inrichting. De unitdirecteuren, die leiding geven aan de direct leidinggevenden, kregen zitting in het managementteam. Hierdoor werden de lijnen direct aanzienlijk korter. Deze locatiedirecteur had oog voor het verloop en de kracht van processen, en had begrip voor het feit dat niet alleen de oplossing van een probleem er toe doet, maar ook de wijze waarop die oplossing tot stand komt op lange termijn een grote invloed kon hebben op het reilen en zeilen van de organisatie en de mensen daarbinnen. Een belangrijk speerpunt in de ontwikkeling van de Inrichting voor de daarop volgende jaren was het verder ontwikkelen van met name het middenkader (met name de afdelingshoofden) naar integraal managers. Tot die tijd bestond een cultuur van top-down overdragen van taken, met zo min mogelijk delegatie van bevoegdheden. Afdelingshoofden waren meer voormannen dan leiders van hun teams. Dit uitte zich ook in de wijze waarop ze veelal met teamdynamiek omgingen. Als onderdeel van het team was het voor leidinggevenden moeilijk afstand te nemen van de hectiek van de dagelijkse praktijk.

In 2006 startte het managementteam een project om met name het bewust omgaan met de groepsdynamische processen te stimuleren. Dit tegen de achtergrond van de integrale verantwoordelijkheid, die als een onderliggend veranderproces uitdrukkelijk aanwezig was.

De aanvankelijk beoogde aanpak van de Inrichting was om het middenkader te laten scholen en coachen in het beter hanteren van de teamprocessen. De procesbegeleidster boog deze aanpak om naar een proces waarbij het managementteam verantwoordelijkheid nam voor de coaching van hun kader. Het concept van het integraal management zou immers even grote veranderingen voor de rol van de unitdirecteuren teweegbrengen als voor de rol van de afdelingshoofden. Ook was het nieuw dat in de samenwerking het werkproces rond de gedetineerde op de Unit uitdrukkelijk centraal kwam te staan. Als het afdelingshoofd integraal verantwoordelijk was, dan zou hij of zij dus ook

verantwoordelijkheid moeten kunnen nemen voor de wijze waarop de ondersteunende diensten ten behoeve van zijn afdeling werken. Integraal management betekent dat samenwerkende functionarissen met elkaar hun werkzaamheden afstemmen teneinde een zinvol werkproces tot stand te brengen waarbij het proces rond de gedetineerde zo effectief en efficiënt mogelijk wordt vormgegeven. Om die reden werd de term “Unitmanagement” in het leven groepen. De visie was dat de werkzaamheden binnen een unit nog meer afgestemd en op elkaar aangepast zouden worden, en dat het afdelingshoofd, en in tweede instantie de unitdirecteur hier verantwoordelijk voor was.

Daarnaast betekende het geven van verantwoordelijkheid aan hun kader voor het managementteam dat men in staat moest zijn naast de sturende en corrigerende rol met name ook de coachende rol op zich te nemen. Om deze rol te vergemakkelijken is een proces ingericht waarbij via de unitdirecteuren aan alle leidinggevendenden (primair proces en ondersteunende diensten) gevraagd werd een plan te maken waarin aangegeven werd:

- Wat de visie is op de samenwerking en de omgangsvormen binnen het eigen team;
- Welke maatregelen de leidinggevende treft of gaat treffen om hier verbeteringen in aan te brengen c.q. veilig te stellen dat de samenwerking goed blijft;
- Op welke wijze de leidinggevende de aandacht voor het onderwerp samenwerking en omgangsvormen wil borgen binnen het integraal managen;
- Wat de leidinggevende nog nodig heeft als ondersteuning van de unitdirecteur of de procesbegeleider hierin.

De leidinggevendenden bespraken hun plan met hun medewerkers. De procesbegeleidster en de unitdirecteuren begeleidden dit. Deze maakten op hun beurt een plan over hun unit, en bespraken dit met de locatie directeur. Ook de afstemming tussen de leidinggevendenden onderling werd bevorderd. Hiertoe werden intervisiebijeenkomsten ingericht, waarbij leidinggevendenden met hun collega's van andere units en van de ondersteunende diensten spraken over hun plan. De procesbegeleidster begeleidde deze bijeenkomsten. De feedback die men kreeg tijdens deze bijeenkomsten werd verwerkt in de plannen. Tenslotte werd een aantal themagewijze bijeenkomsten georganiseerd voor alle leidinggevendenden van de Inrichting waarbij de aanwezigen hun bevindingen konden presenteren en met elkaar het gesprek aan gingen over de wijze waarop de samenwerking optimaal ingevuld kon worden.

Tijdens brainstormsessies van het managementteam zijn de bevindingen van de unitdirecteuren ingebracht. Zo ontstond een inrichtingsbreed beeld, waarbij naar voren komt

- Wat de huidige en gewenste situatie is op het gebied van samenwerken en onderlinge omgangsvormen;
- Hoe de organisatie verder gefaciliteerd kan worden om aan het onderwerp samenwerking en omgangsvormen te blijven werken;
- Hoe dit geborgd kon worden binnen het concept van integraal management.

Zodoende ontstond de volgende communicatielijijn:

Figuur 2: Dialoog inrichten tussen de verschillende (leidinggevende) niveaus

Managementteam					Borging in managementteam
Unit directeuren				Bilateraal overleg	
Kaderoverleg binnen de Units			Unitgewijs werken		
Leidinggeevenden		Intervisie			
Medewerkers	Thema's in werkoverleg				

Om dit proces te ondersteunen werd een werkgroep opgericht, bestaande uit 2 unitdirecteuren, 2 diensthoofden van ondersteunende diensten en de procesbegeleidster. Taak van de werkgroep was het communicatieproces rondom het bespreken van de samenwerking en onderlinge omgangsvormen te monitoren. Daarbij stelden de unitdirecteuren telkens de bevindingen aan de orde in het managementteam. Hierbij zocht men niet zozeer alleen maar een oplossing voor de gevonden knelpunten. De werkgroep trachtte vooral te duiden wat de hobbels in het proces zeggen over de wijze waarop binnen de Inrichting met elkaar wordt samengewerkt. Bijvoorbeeld: wat maakt een afspraak ook echt een afspraak? Wanneer mag je daar van afwijken? Hoeveel ruimte heeft een ieder om een eigen invulling te geven aan de afspraak? Hoe pak je de begeleiding van de afdelingshoofden aan? Juist door dit soort thema's in het overleg van het managementteam ter sprake te brengen, werd dit project meer dan het uitvoeren van de zoveelste taak. De reflectie op de wijze waarop dit proces ter hand genomen werd was de sleutel voor de verandering.

De werkgroep zocht verder naar sturende opvattingen die het proces belemmerden of bevorderden. Er werd gesproken met collega's, en uitvoerig gebrainstormd en ervaringen uitgewisseld. Ook de ervaringen die waren opgedaan tijdens de intervisie bijeenkomsten van de leidinggeevenden werden meegenomen in de bevindingen van de werkgroep. Dit vormde weer input voor het managementteam. Zo vonden de ervaringen vanuit het project zowel via de verticale weg (via de lijn afdelingshoofd, unitdirecteur) als via de horizontale weg (werkgroep – managementteam) hun weg naar het managementteam. Men was daardoor in staat om een plan te maken waarbij zowel op basis van de inhoud (de plannen) als het proces (de ervaringen met het doorlopen van een dergelijk proces) conclusies getrokken en vervolgacties konden worden uitgezet. Hiermee was een fundamenteel verbeterpunt van de organisatie (zinvolle en consequente communicatie tussen de verschillende organisatie lagen en onderdelen) gelijk aangepakt.

De proceseigenaren hebben het rapport over dit proces uiteindelijk (onder begeleiding van de werkgroep en procesbegeleidster) zelf opgesteld. De bevindingen van alle unitdirecteuren zijn samen gebracht en de geconstateerde sturende opvattingen werden daarnaast door de werkgroep in dit rapport benoemd. De procesbegeleidster beschreef en verantwoordde de gekozen methode, maar door het zelf laten beschrijven van de wijze waarop het proces doorlopen (en beleefd) was door de proceseigenaren won het rapport aan waarde. De manier waarop de betrokken proceseigenaren het proces beschreven zei op zich namelijk ook weer veel over (de kwaliteit van) het proces zelf.

Speciaal voor dit project werd een logo ontworpen, om zo de herkenbaarheid te vergroten.



Dezelfde aanpak is vervolgens herhaaldelijk gebruikt, zodat “inslijten” van de werkwijze (systematische, en gelijktijdige communicatie over een specifiek onderwerp binnen de gehele organisatie) mogelijk werd. Na dit proces is een proces ingericht waarbij het middenkader leerde om zelfstandig jaarplannen op te kunnen stellen. De communicatie hierover en de intervisie die aansluitend plaatsvond bood echter plaats voor het bespreken van de onderlinge samenwerking, voor betekenisgeving van deze nieuwe rol voor de leidinggevende, en voor zelfreflectie van het managementteam op de aansturing van een dergelijk proces. Dit laatste proces is nog in volle gang.

Op dezelfde wijze werd alle leidinggevendenden gevraagd deel te nemen aan een ontwikkeltraject waarbij ze individueel een plan maakten op basis waarvan ze de door hun gewenste ondersteuning (vormgegeven via training, coaching, intervisie) tot hun beschikking kregen. De unitdirecteuren kregen hier als proceseigenaren opnieuw een duidelijk sturende en coachende rol in.

Het bleek niet gemakkelijk in zo'n periode van intensief werken met elkaar telkens weer aandacht te houden voor de wijze waarop men deze klussen aanpakte. Het gebeurde bij alle trajecten geregeld dat er periodes waren dat vooral aandacht was voor de taak die men zich gesteld had (binnen zoveel tijd hebben alle leidinggevende dit of dat gesprek gehad, dit of dat plan gemaakt, e.d.) en er even geen ruimte was om te praten over de ervaringen die dit werken opleverde. Dit aan de orde stellen door de procesbegeleidster leverde lang niet altijd direct resultaat op. Als de “verticale” druk te hoog was, leek er gewoonweg weinig ruimte te zijn om te reflecteren. Door echter telkens hier wel op terug te blijven komen bleken er toch momenten te ontstaan waar de aandacht er weer helemaal bij was. Vooral als door het in hoge mate verticaal werken de communicatie weer geleden had en er wrijvingen ontstonden was dit voor de organisatie een leermoment dat opgepakt werd. Juist hierdoor leerde men gaandeweg steeds beter hoe men het verticale proces van taken oppakken op een zinvolle wijze, en in onderlinge afstemming kon doen.

De resultaten van deze ontwikkeling zijn op dit moment vooral reeds meetbaar in het gedetineerden proces. Voorbeelden zijn het normaliseren van de omgang met gedetineerden die een verleden van problematisch sociaal gedrag hebben. Door goed overleg tussen alle betrokkenen is het bijvoorbeeld gelukt ook deze gedetineerden deel te laten nemen aan de Arbeid. Verder is het op een afdeling voor gedetineerden met zware psychische problematiek mogelijk gebleken een overleg in te richten waarbij zowel de gedetineerden (hier “patiënten” genoemd) als de medewerkers deelnemen en met elkaar de sfeer op de afdeling bespreken. Dit levert inmiddels al aantoonbare verbeteringen op, die zonder deze dialoog niet tot stand hadden kunnen komen. De locatiedirecteur benoemd dit verband tussen dialoog met medewerkers en gedetineerden als volgt: “we willen normaal met onze mensen omgaan omdat we willen dat onze mensen normaal met gedetineerden omgaan.”

Het proces is nog niet klaar, want de cyclus van verticaal hard werken en daar in de reflectie via horizontale dialoog weer op nuanceren zal altijd moeten blijven plaatsvinden. De uitdagingen die op de Inrichting afkomen zijn groot en zullen doorlopend de uiterste aandacht blijven vragen van alle betrokkenen. De Inrichting blijkt echter inmiddels in staat om veel te leren van de wijze waarop de uitdagingen aangepakt worden. Het leerproces dat hier is doorlopen, en de professionele, geïntegreerde wijze waarop dit binnen een dergelijke grote organisatie heeft vorm gekregen is uniek binnen de Nederlandse Justitiële Inrichtingen. En men gaat er nog steeds enthousiast mee door.

4. Conclusie

In onderstaande wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag die centraal stond in het onderzoek, namelijk:

“Wat zijn werkzame elementen in het werken met de methodologie van de evidentie vanuit de ervaring met deze methode tijdens een veranderproces in een Justitiële Inrichting?”

Een aantal elementen blijkt van cruciaal belang bij het toepassen van deze methode.

- A. Het werken vanuit een dergelijke proces georiënteerde methode vraagt veel tijd, uithoudingsvermogen en vertrouwen in het proces zelf. De procesbegeleider en de proceseigenaren gaan een verbinding aan die langdurig is, en zelfs meerdere jaren beslaat. Ook zijn er periodes waarin minder intensief gewerkt wordt aan het proces. Het is als het ademproces van de mens: in periodes van inademing wordt intensief met elkaar gewerkt, gedacht, geduid. Maar in periodes van uitademing wordt de aandacht verlegd naar de “waan van de dag”, waarin zaken gewoon geregeld moeten worden, en minder tijd en aandacht is voor reflectie. Het is zaak om op het goede moment, ook in die periodes, te reflecteren op de wijze waarop de zaken die tijdens de “inademing” binnen zijn gekomen en hun plek hebben gevonden in het reguliere reilen en zeilen van de organisatie. Dit zijn als het ware de momenten waarop je kunt zeggen: “the proof of the pudding is in the eating”. Ontwikkelen zich nieuwe patronen, ontstaan nieuwe verhalen, is er een veranderd bewustzijn? Deze momenten moeten dus benut worden om de organisatie gewoon even “haar ding” te laten doen, zodat (en timing is hierbij heel belangrijk) voor de nieuwe inademing plaatsvindt gereflecteerd kan worden en de nieuwe ingrediënten voor de inademing weer klaargezet worden. Zo wordt het een harmonieus ademend proces, waar een duidelijke lijn van groei en ontwikkeling in te ontdekken is. De procesbegeleider dient hiervoor alert te zijn en een goede timing te beheersen, maar de proceseigenaren moeten open staan voor de signalen die hun (ook via andere wegen) bereiken, ook in tijden van hectiek. Het nemen van de tijd, en het met elkaar accepteren dat er momenten van in- en uitademing zijn helpt het proces zijn natuurlijke gang te laten vinden.
- B. Het zoeken naar sturende opvattingen blijkt bijzonder werkzaam. Het creëren van nieuwe verhalen werkt daarbij ondersteunend. Het opsporen van ideeën van mensen, van legitimaties om niet te veranderen, en deze ter discussie te stellen blijkt een bevrijdende werking te hebben. Dit dient echter wel gepaard te gaan met wederzijds respect, het accepteren van de pijn, en acceptatie van de snelheid waarmee een verandering gerealiseerd kan worden. Een echte dialoog, waarbij zowel op denk, gevoels- als wils- niveau op elkaar afgestemd kan worden werkt dan baanbrekend.
- C. Het voortdurend systematisch organiseren van een dialoog tussen betrokkenen op het meest elementaire niveau (de werkvloer / het primair proces) blijkt een waardevol ingrediënt in een succesvol veranderproces. Zowel het centraal stellen van waar het allemaal om gaat (de gedetineerden) als het openlijk uitspreken wat een ieder bezig houdt blijken ingrediënten die een grote toegevoegde waarde hebben.
- D. De rol van de directeur en het managementteam blijkt cruciaal. Is de hoogst verantwoordelijke proceseigenaar in staat om procesmatig te denken? Heeft hij geduld en het vertrouwen dat een lange adem op termijn het gewenste resultaat zal opleveren? Is hij bereid om van tegenslag te leren zonder gelijk de moed te verliezen? Maar ook: is hij in periodes van uitademing (van leven in de hectiek) in staat om het spoor van het proces vast te houden, en zich niet te verliezen in de dagelijkse beslommingen? Dit soort persoonlijke kwaliteiten bepalen in hoge mate het succes van een dergelijke procesmatige veranderaanpak.
- E. Tenslotte blijkt het onderwerp van het veranderproces (integrale verantwoordelijkheid) zich bij uitstek te lenen voor deze aanpak. Door integraal management te benoemen als EIGEN verantwoordelijkheid waarbij iemand de ruimte krijgt in overleg met zijn leidinggevende keuzes te maken hoe dat in te vullen, maak je dat enorme begrip waarbij iemand ineens overal voor

verantwoordelijk dient te zijn behapbaar. Het feit dat een leidinggevende de mogelijkheid heeft vanuit zijn eigen vraag zichzelf ontwikkelen in die rol werkt katalyserend op de verdere ontwikkeling.

Literatuurlijst

- Bekman, Adriaan - Methodologie van de Evidentie. In: Boonstra, Jaap en de Caluwe, Leon - *Interveniëren en veranderen*. – Deventer: Kluwer, 2006
- Bekman, Adriaan - *Kernkwaliteiten van Leidinggeven, het horizontale perspectief* – Assen, Van Gorcum BV, 2004
- Adriaan Bekman – *Adviseren, het geheim van de smid* – Assen, Van Gorcum BV, 1997
- Bekman, Adriaan - Leiding geef je aan mensen – Op: www.managementsite.nl
- Bekman, Adriaan – Horizontaal adviseren – Op: www.het-imo.net
- Boonstra, Jaap en de Caluwe, Leon - *Interveniëren en veranderen*. – Deventer: Kluwer, 2006
- Bos, A.H. - *Oordeelsvorming in groepen* - dissertatie, 1984
- Bos, Lex e.a. - *Oordeelsvorming, een weg naar innerlijke vrijheid* .- Zeist/Zwolle: Stichting Dialoog, 2006
- Gruwez, Christine - *Tijdgenoten onderweg* - Antwerpen: Rudolf Steineracademie, 2006
- Senge, Peter, Scharmer, Otto, Jaworski, Joseph en Flowers, Betty Sue – *Presence, een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties* .- Den Haag: Sdu, 2006
- Mastenbroek, Willem - Grenzen aan beter organiseren, In: Strategie en Bestuur (07-12-2007)
- Mastenbroek, Willem - *Verandermanagement* – Heemstede: Holland Business Publications, 2004
- Scharmer, Otto - *Theory U* – Cambridge (USA): SoL, 2007