

# GROEISTUIPEN EN STUURMANSKUNST

Vrijwilligers, medewerkers, professionals, leiders, bestuurders en toezichthouders; velen hebben of krijgen te maken met het effect dat snelle groei met zich meebrengt. Op verzoek van Funds gaat Frans Breumelhof (f.j.breumelhof@gitp.nl), organisatieadviseur bij Gitp in Zeist, in op de cultuurveranderingen van organisaties die snel groeien.

## Groeistuipen

Niets is zo succesvol als een goed idee waarvoor de tijd rijp is. Het goede idee op het juiste moment en de wil om te slagen zijn voldoende en voor je het weet, groeit een vrijwilligersinitiatief uit tot een 'bedrijf'. Geen enkele organisatie of instelling wordt groot geboren. Het begint met een idee, dat uiteindelijk uitgroeit tot een organisatie. Dat kan geleidelijk gaan, maar ook met horten en stoten, of soms pijlsnel. En dan komt, op een bepaald moment, de omslag naar 'een speler in de markt'. De vrijwilligerscultuur ruimt - soms langzaam - het veld voor de taal en de gebruiken van professionals. Zij bouwen een eigen wereld om het oorspronkelijke, goede idee. De bestuurders van het eerste uur, die gewend waren om de handen uit de mouwen te steken en verantwoordelijkheid te nemen voor afgewogen risico's, zien hun verbondenheid met de oorspronkelijk missie naar de achtergrond verschuiven. Het gaat ineens over 'campagnes', over 'tost controll', over 'resultaatmeting' en over de 'fondsenwervingsmarkt'. Men gaat jargon gebruiken, vooral in dát deel van de organisatie dat met naamsbekendheid, imago en fondsenwerving is belast. Het vergt soms het uiterste van bestuur en management om de professionals, die ook uit zijn op hun persoonlijke ontwikkeling, te blijven mobiliseren. De verbondenheid met de oorspronkelijke missie dreigt naar de achtergrond te raken.

## Spanningen

De spanningen die voortvloeien uit cultuurverschillen tussen de spelers van het begin en de professionals, moeten niet onderschat worden. Het is daarbij heel belangrijk te weten welke waardepatronen in de organisatie een rol spelen. Door verschillen van inzicht ont-



Frans Breumelhof

staan spanningen die kunnen uitgroeien tot conflicten, vooral als er niet of onverstandig mee wordt omgegaan. Ooit hoefden de leiders van de uitvoeringsorganisatie niet meer te doen dan bestuursbesluiten uit te voeren. Tegenwoordig zien we de uitvoeringsorganisatie professionaliseren, terwijl de bestuurders daarmee geen gelijke tred kunnen houden. Uiteindelijk passen de culturen niet meer bij elkaar: de taal en de opvattingen van de uitvoeringsorganisatie zijn voor de traditionele bestuurders en vrijwilligers nog maar moeilijk te volgen. Dat kan spanningen veroorzaken, die in het begin niet meer lijken dan aanvaringen tussen individuen. De leider van de uitvoeringsorganisatie moet met deze spanningen kunnen omgaan. Hij moet leren het talent van professionals te coachen met als resultaat effectieve output. Daarnaast moet hij van de professionals een succesvol team maken en 'prima-donnagedrag' van individuele professionals beheersbaar houden.

## Bestuur en directie

Ook op bestuursniveau moeten er zaken veranderen. Het bestuur moet leren steeds meer afstand te nemen van

de dagelijkse gang van zaken. Van de bestuursleden wordt verwacht dat zij het deel waarin zij ooit het meeste plezier hadden, overlaten aan de uitvoeringsorganisatie. Zij krijgen - soms tegen hun zin - de rol van toezichthouder. Het valt niet mee om dan even betrokken bij de zaak te blijven als in het begin. Ook de rol van de directeur verandert. Soms groeit de directeur uit tot de regisseur van het bestuur, die de betrokkenheid van de bestuurders kanaliseert. De praktijk van alledag is, voor wie midden in zo'n situatie zit, een stuk lastiger dan de theorie. De theorie blijkt in concrete situaties met spanningen tussen opvattingen, waarden en werkculturen, niet altijd een oplossing te kunnen bieden. De vraag is dan ook vooral hoe de ontwikkelingen in goede banen geleid kunnen worden. Ook emoties spelen daarbij vaak een rol, steevast gekoppeld aan uiteenlopende, krachtige overtuigingen over 'hoe het hier eigenlijk moet'. Er wordt gezocht onder de snelle groei, de werkdruk die deze met zich brengt, talent voelt zich geremd en bestuurders menen hun grip te verliezen. Belangrijk in deze fase is het afnemen van het begrip voor de positie van de directeur. Zowel de professionals als de bestuurders menen een ontoereikend vermogen van de directeur te signaleren, om het geheel te kunnen blijven orchestreren.

Natuurlijk spreken we hier in algemene termen. Het is een fictieve situatie. In uw organisatie gaat het allemaal anders. Als dat zo is dan is er weinig aanleiding om verder te lezen. Tenzij u het interessant vindt met ons te kijken hoe groepen kunnen omgaan met de onderlinge verschillen in het waardepatroon.

## De zondebok

Het bekendste verschijnsel is ongetwij-

feld de zondebok. Het gaat niet goed in de groep. Er zijn onderlinge wrijvingen die men niet goed kan plaatsen. Men komt er niet uit, maar men lijkt de tegenstellingen te overwinnen door het aanwijzen van een zondebok. Dat gebeurt niet zomaar. Het gaat met openlijke en onderhuidse spanningen gepaard, die afleiden van de dieper liggende oorzaken. Het kan zelfs ontaarden in een soort vluchtgedrag, waarbij ineffectief handelen of ineffectief gedrag van de zondebok niet meer

met het individuele en gedeelde waardepatroon binnen de groep. De meest voorkomende valkuil daarbij is dat het waardepatroon van de één onbewust wordt 'opgelegd' aan de ander. Die ander ervaart dat als een gebrek aan respect voor zijn of haar eigenwaarde en de spanning loopt op. Een goede aanpak is om waardepatronen, of het gedrag dat er het gevolg van is, niet als goed of slecht te kwalificeren. Beter is dat men zich afvraagt of er sprake is van een effectieve situatie. Omdat je met die

realiseren van de doelstellingen in alle openheid, voor 'baas' en 'medewerker', op tafel. Er ontstaat een dialoog, met als belangrijk uitgangspunt dat beide partijen gelijkwaardig zijn. Er ontstaat een verbintenis die zijn kracht ontleent aan het feit dat mensen volwaardig behandeld worden en dat zij een zinvolle bijdrage leveren, desnoods zonder betaling. Het is een gelijkwaardigheid die ook het commitment van vrijwilligers kenmerkt. Want we mogen niet uit het oog verliezen dat de meeste toezicht-



wordt gecorrigeerd, maar zelfs gecultiveerd. Uiteindelijk let iedereen alleen nog op de negatieve aspecten van het functioneren van de zondebok en ziet men daarin de rechtvaardiging voor de eigen opvattingen over hem of haar. Dit fenomeen heet selectieve perceptie. De verwijten stapelen zich op, het kan zo niet langer en er vindt een interventie plaats. De zondebok gaat eruit. Het patroon van de zondebok is geen eenmalige zaak. Organisaties of groepen die eenmaal deze richting zijn ingegaan, hebben onderweg onbewust geleerd dat zij hun onderlinge verdeeldheid en problemen op deze wijze kunnen oplossen. Als er niet wordt gezocht naar de dieper liggende oorzaken voor geschillen binnen de groep, zal de volgende zondebok snel worden gevonden. Bestuurders en toezichthouders vragen zich dan verbaasd af hoe het komt dat zij op deze wijze hun gekwalificeerde mensen kwijt raken.

De eigenwaarde van professionals De tegenhanger van de situatie waarin het onvermogen van de leden van een groep om elkaar in zijn waarde te laten, uitmond in het patroon van de zondebok is die, waarin men 'leert' omgaan

vraag ver blijft van waardeoordelen over mensen, biedt het doorgaans uitzicht op een oplossing. Maar de echte doorbraak zit in het vermogen om elkaars eigenwaarde te respecteren.

Hedendaagse groepen professionals hebben een kenmerkend gemeenschappelijk cultuurelement. Je zou dat het principe van gelijkwaardigheid kunnen noemen. Principes die in vroegere tijden vooral gekenmerkt werden door afhankelijkheidselementen in de relatie met de organisatie als werkgever. In de school van het zogenaamde 'scientific management' gold vooral 'pay me well'. Daarna volgde het 'human relations management' met 'treat me well'. Voor veel organisaties geldt het zogenaamde 'human resource management'. Daar begint iets van gelijkwaardigheid door te klinken in 'use me well'. Er ontstaat een wederzijds belang. Maar helaas is het toch vaak nog zo dat er wel participatie mogelijk is, maar dat luisteren naar medewerkers meestal alleen betekent dat ze moeten doen wat er wordt gezegd.

Is er echter gelijkwaardigheid, dan ligt de vraag naar iemands bijdrage aan het

houders en bestuurders vrijwilligers zijn! Iedereen die wil weten of dit hoogdravende kletspraat is of werkelijkheid, doet er goed aan zich te verdiepen in de organisaties waar het goed gaat.

Natuurlijk is er lef voor nodig om (tijdig) stil te staan bij vragen als 'hoe doen wij het eigenlijk met elkaar?', 'welke waarden en intenties dichten wij onszelf en elkaar eigenlijk toe?' en 'welke waarden en intenties zijn effectief voor de toekomst?'. Maar het zijn wel vragen die regelmatig in bespreking gegeven zouden moeten worden. Het waardepatroon van zogenaamde taakgerichte groepen laat zich zeer effectief in beeld brengen met behulp van Symlog (Systematic Multiple Level Observation of Groups). Het blijkt in de praktijk van zich professionaliserende groepen een effectief hulpmiddel om het aanwezige talent als het ware 'preventief' verbonden te houden op de missie. Daarnaast reikt het nieuwe wegen aan voor leiders tussen professionals, die staan voor een opgave die ooit iemand als 'hurdling Cats' betitelde.