



Door een soort röntgenfoto van het relatieweefsel te maken, kan in kaart worden gebracht waarom mensen zich gedragen zoals ze doen.

# Vitaal adviseren

## De organisatorische immuunfunctie van de kwaliteitsadviseur

**Als kwaliteitsadviseur herkent u vast dit dilemma: het management vraagt van u meer strategische inbreng, klinkende invoeringssuccessen en controle op de kwaliteitskaders. Operationele eenheden vrezen ondertussen voor nog meer klussen op hun bord en willen liever meer steun. Trek je te veel naar de leiding toe, dan vertrouwen de eenheden je niet meer – en omgekeerd. Dit soort spanningen is te zien als micro-ontstekingen in het organisatorische weefsel. Die bepalen in grote mate de vitaliteit van elk levend systeem. Hoe werkt dat en hoe ga je als kwaliteitsadviseur daarmee om?**

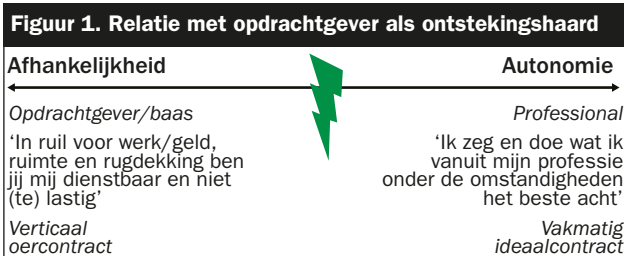
Hoe zit dat met die micro-ontstekingen? Er is overweldigend wetenschappelijk bewijs dat mensen met overgewicht en te weinig lichaamsbeweging vijf maal zoveel kans als gemiddeld hebben op chronische ziekten als Diabetes type II, aderverkalking, Alzheimer en kanker. En dat de leeftijd waarop deze ziektes zich bij hen voordoen zo'n twintig jaar jonger is dan gemiddeld. Dat komt door micro-ontstekingen in vetweefsel, bloedvaten, hersenen. Kortom, overal in ons lijf. Gezond eten, regelmatig bewegen en afwisselend concentreren en ontspannen activeren het immuunsysteem, dat deze ontstekingen voorkomt en geneest (Handschin & Spiegelman, 2008).

Elk levend systeem staat bol van organisatorische micro-ontstekingen. Ook organisaties. Een schoolvoorbeeld is het structurele hoog-laag conflict (Mastenbroek, 1991). 'Hoog' voelt zich verantwoordelijk voor het geheel, vraagt zich af wat er speelt, hoe de zaak te beheersen en de goede kant op te krijgen. Terwijl 'laag' zich afvraagt wat je wel en niet kunt zeggen, wat er al bekostofd is en hoe je je autonomie kunt behouden, zonder in de rol van dwarsligger te raken. Daar komen stereotiepe beelden en gedragingen uit voort. Laag vindt hoog nogal eens manipulerend en arrogant. Hoog vindt laag al gauw te passief, te veel denkend aan zichzelf en te weinig aan het geheel.

Zo zijn er ook vele 'horizontale' ontstekingshaarden. Verschillen in inzichten en belangen, voor- en afkeuren, irritaties, fricties en dergelijke zijn nu eenmaal onvermijdelijk. Er is altijd onderlinge afhankelijkheid én behoefte aan autonomie, wat kan leiden tot samenwerking én spanning (Kloosterboer e.a., 2015).

Net als bij de verticale ontstekingsbron geldt: het hoeft niet verkeerd te gaan, de spanning kan zelfs veel kleur toevoegen aan een samenwerking. Maar de kiem voor een ontsteking is permanent aanwezig.

En dan is er de lijn-advies spanning (Kloosterboer e.a. 2015). Die is nog wat ingewikkelder en gelaagder dan de vorige twee. Richting de centrale opdrachtgever speelt de kwestie van het 'verborgen contract'. Met een interne adviseur: 'Je hoort erbij, in een min of meer beschermde positie met de nodige vrijheidsgraden, in ruil voor dienstbaarheid en weinig tegenspraak.' Net als het verborgen contract voor de externe adviseur klaar ligt: 'Wie betaalt, bepaalt.' Dit wijkt sterk af van het openlijke contract, waarin het over professionele advisering gaat (figuur 1).



**In minder dan 50 woorden**

- In alle organisaties komen spanningen voor, ofwel micro-ontstekingen.
- Interne en externe (kwaliteits)adviseurs kunnen onderdeel worden van de ontsteking.
- De kunst is onderdeel van het organisatorisch immuunsysteem te worden, waardoor het geheel juist sterker wordt.
- Bijvoorbeeld door vitale plekken te creëren waarin iedereen wordt gehoord en/of gezien.

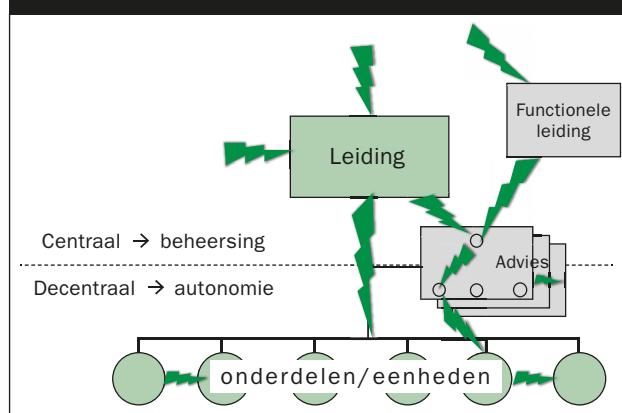
Een klassieke *double-bind*: Als je stevig adviseert, ben je lastig en verbreek je het verborgen contract: In de woorden van Machiavelli: '(...) wanneer iemand je de waarheid kan zeggen, brengt men geen respect meer voor je op.' Maar doe je dat niet, dan schiet je tekort in je professionaliteit. Een vervelende positie. De ene adviseur stapte in het verborgen contract, de ander probeert het te ontlopen, de derde zegt 'de waarheid' en wordt meer of minder subtiel 'op zijn plek gezet'.

Ondertussen ben je in de ogen van decentraal als adviseur soms goed bruikbaar, maar ook, afhankelijk van de situatie: vazal c.q. spion van de leiding, hobbyist, kamergeleerde, bureaucraat of loopjongen. Ergo, men houdt je op afstand te vriend. Uit onmacht voel je dan soms de behoefte jezelf te bevestigen: 'Klanten weten en kunnen onvoldoende op ons terrein, maar doen van alles (verkeerd). We kunnen ze beter niet teveel zelf laten "(ver)knoeien".' Voor je het weet, ben je als adviseur deel van een ontsteking, in plaats van haar te bestrijden (Kloosterboer e.a. 2015). Zo krioelt het in organisaties van de micro-ontstekingen, net als in andere levende systemen (figuur 2).

**Van ontsteken naar immuniseren**

Organisatorische ontstekingen ontstaan uit mentale splitsingen. Dit gebeurt zodra bepaalde feiten, gevoelens, zienswijzen, gebeurtenissen of personen te onbegrijpelijk of te ongemakkelijk zijn om toe te laten.

**Figuur 2. Organisatie als relatieweefsel vol met ontstekingshaarden**



De betrokken persoon of groep wendt zich hier bewust of onbewust van af. Zo ontstaan eenzijdige beelden, oordelen of overtuigingen over kwesties, gedragingen of personen. Zulke splitsingen zijn de conflictkiemen, oftewel 'ziektekiemen', van alle organisatorische ontstekingshaarden. Hoe groter het aantal en de intensiteit ervan, hoe ongezonder de organisatie. Bij ontstekingen biedt het immuunsysteem tegenwicht. Het helen van organisatorische ontstekingen vergt een plek waar alles er mag zijn, oftewel een vitale plek. Waar datgene wat niet gezegd of niet gezien mocht worden er weer kan zijn. Waardoor datgene wat gebroken of gesplitst is geraakt weer heel kan worden. Het creëren van vitale plekken is de essentie van de organisatorische immuunfunctie.

Het lichamelijk immuunsysteem bestaat uit een aangeboren en een aangeleerd deel. Via elke ontsteking leert het lichaam de 'eiwitvlaggetjes' op ziektekiemen te herkennen. Daardoor kan het lichaam bij een volgende infectie met dit patroon direct adequaat reageren (Japanse Vereniging voor Immunologie, 2009). Conflictpatronen werken als zulke eiwitvlaggetjes. Hoe eerder een sociaal systeem ze leert herkennen en een vitale bedding te geven hoe beter. De direct betrokkenen gaan zelf de tegenstelling of spanning aan. Een eventuele derde, bijvoorbeeld een adviseur, is geen partij of bliksemaffleider. Wel helpt hij een vitale plek te creëren. Zo leren partijen elkaars invalshoeken te begrijpen. En wordt de ontsteking een motor voor organisatieontwikkeling.

Het zelf doorwerken van tegenstellingen door medewerkers en managers werkt als actieve immunisatie. Het vergroot het adaptieve vermogen in de celkernen en in het relatieweefsel van organisaties. Dit 'lichaamseigen' immuunsysteem heeft daarom de voorkeur bij het omgaan met tegenstellingen. Het ontlopen of uitbesteden ervan aan derden, zoals interne adviseurs, ondermijnt deze actieve immunisatie. Wat doe je als intern adviseur dan wel?

## Vitale plekken creëren

Eenzijdige beelden, oordelen en overtuigingen zijn niet alleen symptomen van ontstekingen, maar ook belangrijke bronnen van informatie. Ze vertellen wie en wat positief en negatief

### Voorbeeld: evidence based behandelmethodieken 'smoel geven'

'De raad van bestuur (RvB) zag het strategische belang van evidence based behandelmethodieken en vroeg mij als programmamanager voor de invoering. Als start publiceerde ik een artikel hierover in ons interne blad. Dat had ik vooraf goed afgestemd met de interne behandel-experts. Het verhaal riep in de organisatie echter heftige discussies op, omdat deze nieuwe methodieken concurreren met de bestaande. Ineens keek iedereen naar mij, ook de experts. Daarop ben ik de discussie met hen aangegaan: "Het artikel was met je afgestemd, jij bent expert op de inhoud, ik ben slechts van het proces." Een soort dienstbaar afgrenzen. In mijn functioneringsgesprek kreeg ik vervolgens van een RvB-lid te horen dat ik meer "inhoudelijk gezaghebbend" moest worden. Ik heb daarop met gepaste bescheidenheid gereageerd. Dat ik me dan te groot zou maken en me op het terrein van de experts zou begeven. Toen ben ik gaan samenwerken met een gezaghebbende divisiedirecteur die er echt verder mee wilde. Die had ook de steun van de RvB. De succesfactor was dat ik me aan haar dienstbaar maakte. Zo kon ik helpen zowel haar als mijn opdracht verder te brengen. Ondertussen was er iets losgemaakt. Een jaar na de start heb ik met een hoogleraar een mooi congres over evidence based werken georganiseerd. Het wordt nu overal besproken en gedragen. De RvB zegt nu dat ik evidence based een 'smoel' heb gegeven. En dat is de clou: je moet je onderwerp een smoel geven, maar het zelf niet zijn.'

reerden met de bestaande. Ineens keek iedereen naar mij, ook de experts. Daarop ben ik de discussie met hen aangegaan: "Het artikel was met je afgestemd, jij bent expert op de inhoud, ik ben slechts van het proces." Een soort dienstbaar afgrenzen. In mijn functioneringsgesprek kreeg ik vervolgens van een RvB-lid te horen dat ik meer "inhoudelijk gezaghebbend" moest worden. Ik heb daarop met gepaste bescheidenheid gereageerd. Dat ik me dan te groot zou maken en me op het terrein van de experts zou begeven. Toen ben ik gaan samenwerken met een gezaghebbende divisiedirecteur die er echt verder mee wilde. Die had ook de steun van de RvB. De succesfactor was dat ik me aan haar dienstbaar maakte. Zo kon ik helpen zowel haar als mijn opdracht verder te brengen. Ondertussen was er iets losgemaakt. Een jaar na de start heb ik met een hoogleraar een mooi congres over evidence based werken georganiseerd. Het wordt nu overal besproken en gedragen. De RvB zegt nu dat ik evidence based een 'smoel' heb gegeven. En dat is de clou: je moet je onderwerp een smoel geven, maar het zelf niet zijn.'

worden gewaardeerd. En daarmee indirect wie of wat in dit systeem niet wordt gezien of gehoord. De kunst voor interne adviseurs is vitale plekken te creëren waar dit er weer kan en mag zijn. Vijf tips.

### 1. Lerend adviseren

Maak het relatieweefsel zo sterk mogelijk door betrokkenen zelf door de kwestie heen te laten werken. Gebruik jouw

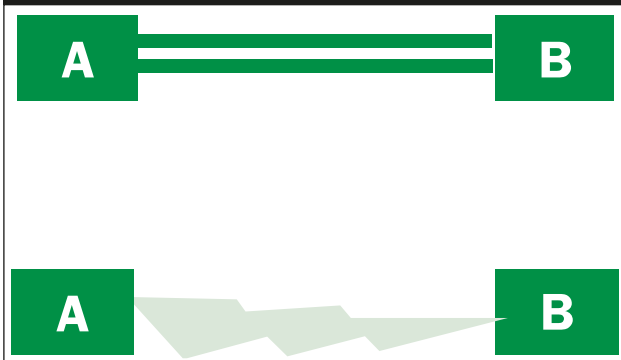
### Voorbeeld: 'Wat speelt er?'

'Ik kreeg het verzoek een audit te doen op het patiëntenproces van Orthopedie, omdat er een toename was van het aantal incidentmeldingen. Al gauw merkte ik in de voorbereiding, dat er iets speelde. Medewerkers spraken mij in de gang aan met de vraag wat ik precies ging onderzoeken of gaven suggesties om vooral ook bepaalde aspecten mee te nemen in het onderzoek. Ook de zorgmanager wilde voortdurend informatie over de voortgang. Toen ben ik in gesprek gegaan met mijn opdrachtgever over wat er aan de hand is. Ik wil voorkomen dat audits een ander doel krijgen dan kwaliteitsverbetering en ik daarmee onveiligheid in de organisatie creëer rondom audits.'

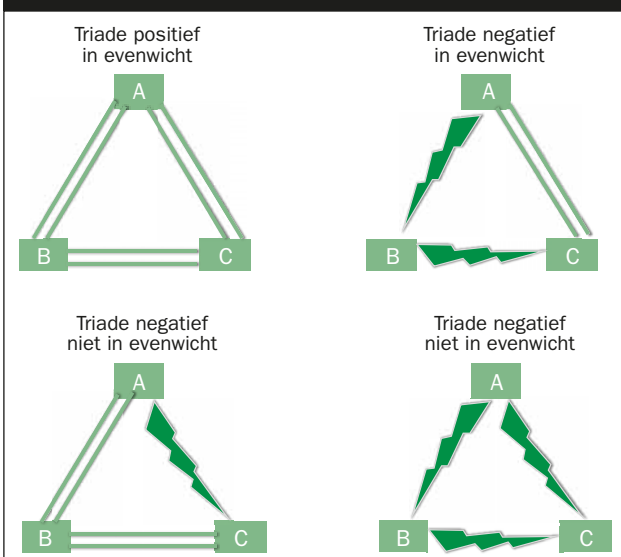
*Kwaliteitsadviseur ziekenhuis*

expertise niet om het probleem naar je toe te trekken. Draag het juist over, zodat managers en professionals er zelf verstandig over kunnen denken, spreken en beslissen. Maak professionals, teams en onderdelen zo zelfredzaam mogelijk ten aanzien van jouw vakgebied, zodat ze voor hetzelfde issue nooit een tweede maal aan het adviesinfuus hoeven.

Figuur 3. Ontspanning en spanning in horizontale relaties



Figuur 4. Vier basistriades



Als toch hulp nodig is: probeer *containment* te bieden in plaats van zelf met oplossingen te komen.

## 2. Containment en holding

*Containment of holding* (Moeskops, 2012) betekent het bieden van een veilige bedding voor spannende besprekingen. Dat kan een context, klimaat, een procedure en/of een taal zijn waardoor alles er kan zijn, zonder veroordeeld en zo afgesplitst te worden. Stel partijen daarmee in staat de kwestie zelf op te lossen.

## 3. Triadische tekeningen

Een manier om in kaart te brengen waarom mensen zich gedragen zoals ze doen, is door een soort röntgenfoto van het relatieweefsel te maken. In de systeemtheorie heet dat een triadische tekening (Choy e.a. 2003) (figuren 3 en 4). Je kunt elke relatie tussen twee mensen in een systeem op twee manieren aanduiden.

Hoe ingewikkeld een sociaal systeem ook is en hoeveel driehoekjes je ook tekent, als 'de vijand van mijn vriend is mijn vijand' te herkennen is, heeft die 'vijand' het per definitie

moeilijk en dat zal in zijn gedrag te herkennen zijn. Dat ligt dus niet aan het al of niet deugen van die persoon, maar aan de context! Wil je als kwaliteitsadviseur iets bereiken, dan heeft het meer zin je daarop te richten, dan op de persoon.

## 4. Intern adviseren als spijsverteren

Darmen zijn een belangrijk deel van het immuunsysteem (Enders, 2014). Naar analogie daarvan kun je klanten hun issues rond kwaliteit leren zien als voeding. Leer ze de stof te deconstrueren en de nutriënten eruit te vissen, zoals feiten, waarnemingen, perspectieven en overwegingen. En eruit te filteren wat overbodig is of schaadt, zoals eenzijdige beeldvorming, aannames en oordelen.

De volgende voorbeelden komen uit interviews met interne adviseurs, waaronder een groot aantal kwaliteitsadviseurs (Weggelaar en De Bruijne, 2014).

Via klanten, overheden, verzekeraars, beroepsverenigingen, inspecties of maatschappelijke druk komt er veel op organisaties af dat vraagt om kwaliteitsbeleid. 'Je moet filteren', zegt een kwaliteitsadviseur. 'Maar let wel op de gevolgen. En als je het oppakt, verbindt het aan bestaande en lopende initiatieven. Creëer het gevoel dat je met dezelfde moeite een aantal vliegen in één klap slaat. Zo bestrijd je bestuurlijke drukte. Help ze door de bomen het bos te blijven zien.'

### Voorbeeld

'Ik weet donders goed dat ik soms informatie heb die misbruikt kan worden door anderen. Ik wil heel graag open en transparant alle kennis delen, maar dat kan niet altijd. Informatie is data, ruwe gegevens waaraan de ander zijn eigen betekenis geeft. Vaak mist de context of andere relevante informatie. Daar is gemakkelijk mee te manipuleren. Bijvoorbeeld via *naming and shaming* in het openbaar. Ziekenhuizen of scholen aan de schandpaal nagelen aan de hand van een kengetal, zonder de context te geven. Anderen kleineren door te doen alsof jij het beter weet, dat moet je niet doen.'

*Kwaliteitsadviseur*

'Voor wie is dit belangrijk, hoe kan een ander dit gebruiken en op welk moment kan ik dit op welke manier doorgeven?' zegt een ander. Dus niet 'zitten' op je kennis, maar slim delen ervan. Weer een ander zegt: 'Mijn handelen wordt bepaald door het doel bereiken, door overal contacten te hebben. Hoe haal je mensen "handig" erbij? Verplaats je in de ander, wat is het belang van de ander?' Nog een tip: 'Organiseer platformen en netwerken waar je met klanten informatie kunt uitwisselen en leren.'

'Als je je eigen expertise inbrengt', zegt een beleidsadviseur, 'doe het dan als ingrediënt in de gezamenlijke kookpot. In plaats van: geef mij uw probleem, dan geef ik u de oplossing.' Niet beleren, maar co-creëren.

### Voorbeelden

'Je hebt zo'n goed advies geleverd: degelijk onderbouwd, afgetast op draagvlak, helemaal goed. Toch wordt het niet opgevolgd, bijvoorbeeld omdat de politieke context is veranderd. Dan moet je niet reageren: ik doe de volgende keer nog eens zoveel moeite', aldus een communicatieadviseur.

'Laat je opdrachtgever in zijn waarde. Voorspel het weer, in plaats van te zeggen wat hij aan moet trekken', zegt een ander.'

Ten slotte vertellen interne adviseurs dat zij soms met de buitenbeentjes in de organisatie werken. Om in de luwte nieuwe werkwijzen te ontdekken en uit te proberen. Of ze regelen de bescherming die hiervoor nodig is. Pas als het slaagt, brengen ze de vernieuwing naar de *mainstream*. Zo voorkomen ze dat prille stekjes vertrappt worden.

### 5. Leren van tegenslag

Vitaliteit betekent ook bij tegenslag sterker terugkomen. Strijdige inzichten, belangen, voorkeuren en gevoelens horen erbij. Zulke spanningen vormen je bestaansredenen als intern adviseur. Soms krijg je het deksel op je neus.

Veel adviseurs vertellen hoe hun grootste groeispongen het gevolg zijn van zulke ervaringen. Je leert door je eigen aandeel daarin te onderzoeken. Vaak gaat het om 'overdracht'. Dit is het herhalen van oude patronen uit de kindertijd in het hier en nu (Veenbaas e.a., 2007). 'Vlaggetjes' uit een vroegere context triggeren 'oud' gedrag in de huidige context. Zo houden veel managers hun medewerkers of adviseurs verantwoordelijk voor wat fout gaat om hun angsten (voor eigen tekortkomingen en falen) niet onder ogen te hoeven komen. Adviseurs belanden nogal eens in een 'dramadriehoek': je redt klanten door zaken over te nemen, je klaagt ze aan voor wat ze niet goed doen of je voelt je slachtoffer van hun onprofessionaliteit. Op een vitale plek is het mogelijk deze overdracht 'aan te kijken'. En zo te leren zien welke gedachten, gevoelens en gedragingen bij vroeger horen en niet bij hier en nu.

### Slot

Inhoudelijk adviseren en bemiddelen werkt soms als iemand met een longontsteking paracetamol geven. De kunst is niet de symptomen van ontstekingen te onderdrukken, maar ze

te benutten om het systeem sterker te maken. Bijvoorbeeld door je als kwaliteitsadviseur op de systemische context te richten. Creëer vitale plekken waar het systeem kan leren en sterker worden.

Vitaal adviseren en immuniseren is ook een soort spijsverteren. Je moet het gif, de ziektekiemen en de ballast scheiden van de nutriënten. En dan helpen het in verteerbare vormen en hoeveelheden naar de juiste plek te brengen. Vanaf daar moet het lichaam het zelf doen. Zo help je de cellen en het relatieweefsel in een organisatie sterker te maken. Dan wordt intern adviseren echt vitaliseren.

En als het toch verkeerd gaat, moet je soms even rust nemen en jezelf binnenste buiten keren. Eenmaal hersteld, kun je sterker en wijzer weer verder.

### Literatuur

- Choy, J., Pont, S. en Doreleijers, T. (2003). *Systeemtheoretische methodiek voor gezinsvoogden en jeugdreclasserders*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Enders, G. (2014). *De Mooie Voedselmachine, de charme van je darmen*. Amsterdam: Luitingh-Sijthoff BV.
- Handschin, C. en Spiegelman, B.M. (2008). The role of exercise and PGC1 $\alpha$  in inflammation and chronic disease. *Nature*, 454, p. 463-469.
- Japanse Vereniging voor Immunologie (2009)/ Nederlandse Vereniging voor Immunologie (2012). *Je wonderbaarlijke immuunsysteem: hoe het je lichaam beschermt*. Wiley-Blackwell.
- Kloosterboer, P. en collega's (2015). *Adviseren vanuit het geheel, de vitale waarde van intern advies*. Deventer: Vakmedianet.
- Mastenbroek, W.F.G. (1991). *Conflicthantering en Organisatieontwikkeling*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Moeskops, O.G.M. (2012). De veerkracht van groepen: regressie, holding en containment in organisaties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2, p. 20-40.
- Veenbaas, W. e.a. (2007). *Passe-partout*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Weggelaar, A.M. en Bruijne, M. de (2014). *Governance voor kwaliteitsverbetering in opleidingsziekenhuizen*. Onderzoek in opdracht van NFU-consortium Kwaliteit van Zorg en het Kwaliteitsinstituut, onderdeel van Zorginstituut Nederland (zie [http://www.nfukwaliteit.nl/pdf/1501\\_Eindrapportage\\_Project1\\_Governancekwaliteitsbeleid\\_\(NFU-KI\).pdf](http://www.nfukwaliteit.nl/pdf/1501_Eindrapportage_Project1_Governancekwaliteitsbeleid_(NFU-KI).pdf)).

### Auteur

Paul Kloosterboer adviseert en coacht (teams van) professionals en hun leiders bij het vinden van waardevollere patronen in denken en doen. Zijn proefschrift over vernieuwen met professionals is in 2013 verkozen tot Ooa Boek van het Jaar. Dit artikel is gebaseerd op zijn nieuwste boek 'Adviseren vanuit het geheel. De vitale waarde van intern advies'. Paul is lid van de Wetenschappelijke Raad van de Ooa (Orde van organisatiekundigen en -adviseurs).  
w: paulkloosterboer.com; e: pp@paulkloosterboer.com