

Verantwoordelijkheid voelen versus verantwoordelijkheid nemen: de bijdrage van een leiderschapstraject in een penitentiaire inrichting

Amaranta Karssiens, Claartje van der Linden en Celeste Wilderom

Samenvatting

In dit artikel laten we de effecten van het leiderschapstraject ‘Samen werken, samen bouwen’ zien, vier jaar na de uitvoering in een penitentiaire inrichting. Het traject richt zich op verantwoordelijkheid nemen (bovenop het voelen ervan) en resultaat produceren. In paragraaf 1 bespreken we Hoebekes begrip ‘ethische verantwoordelijkheid in het eigen werksysteem’. In zijn noties (Hoebeke, 2004) herkennen we de essentie van het leiderschapstraject. In paragraaf 2 laten we zien hoe dit begrip van verantwoordelijkheid in het traject wordt toegepast en uitgebouwd. In paragraaf 3 gaan we in op de case: de in-company uitvoering van het leiderschapstraject. In paragraaf 4 laten we de directeur, afdelingshoofden en medewerkers zelf aan het woord. Uit interviews wordt duidelijk hoe het begrip verantwoordelijkheid voor het eigen werksysteem is gaan leven in de organisatie.

Inleiding

Hoe een leiderschapstraject effect heeft op de wijze van samenwerken in alle lagen van een penitentiaire inrichting, laten we zien in dit artikel. In dit soort bureaucratische en procedurele organisaties met een sterke hiërarchie en duidelijke machtsrelaties liggen cynisme en onverschilligheid op de loer. In het traject staat verantwoordelijkheid nemen en resultaat produceren centraal. We verbinden de concepten uit het traject met Hoebekes begrip ‘ethische verantwoordelijkheid in het eigen werksysteem’ (Hoebeke, 2004).

Interviews met het leidinggevend kader dat vier jaar geleden deelnam aan het leiderschapstraject ‘Samen werken en samen bouwen’ en met niet-leidinggevenden vormen een belangrijk onderdeel van dit artikel. Uit deze interviews blijkt dat zowel het leidinggevend kader als de niet-management medewerkers daadwerkelijk verantwoordelijkheid nemen voor het eigen werksysteem; dit komt ook tot uitdrukking in het produceren van resultaten waarop de organisatie gedijt. Deze mensen voelen zich niet alleen verantwoordelijk, ze nemen daadwerkelijk hun verantwoordelijkheid in de dagelijkse taakuitoefening.

1. De menselijke maat van verantwoordelijkheid

In het traject ‘Samen werken, samen bouwen’ staat de menselijke maat van verantwoordelijkheid centraal. De menselijke maat is hierbij de eigen verantwoordelijkheid voor wat iemand zegt, doet en denkt in de context van het werksysteem waar hij of zij deel van uitmaakt. We baseren ons op het gedachtegoed van Luc Hoebeke en passen dat toe in de context van leiderschap.

Hoebeke beschrijft verantwoordelijkheid als volgt: *'Vanuit systemisch perspectief kan ik slechts de ethische verantwoordelijkheid dragen voor wat ik doe en niet doe, voor wat ik zeg en niet zeg, en nooit voor de gevolgen ervan ... Ethiek heeft voor mij met handelen en gedrag te maken en veel minder met principes'* (Hoebeke, 2004, p. 84). Wat ons in dit gedachtegoed aanspreekt is dat Hoebeke verantwoordelijkheid terugbrengt tot concreet, dagelijks menselijk handelen in het eigen werksysteem. Hoebeke maakt onderscheid tussen traditioneel verantwoordelijkheidsdenken vanuit principes, en ethische verantwoordelijkheid die zich uit in concreet handelen: je verantwoordelijk *voelen* versus verantwoordelijkheid *nemen*.

Traditioneel verantwoordelijkheidsdenken

Hoebeke laat zien dat traditioneel verantwoordelijkheidsdenken uitgaat van een lineair causaal wereldbeeld:

1. Er is een duidelijk oorzakelijk verband tussen iemands handelen en de gevolgen van dit handelen.
2. Deze iemand is eenduidig te bepalen.

Vervolgens toont Hoebeke dat deze wijze van denken niet meer opgaat in onze huidige maatschappij die bestaat uit complexe netwerksystemen. Het is niet langer mogelijk oorzaak en gevolg direct aan elkaar te koppelen en om één persoon als veroorzaker van een gevolg aan te wijzen. Toch hiervan uitgaan leidt volgens Hoebeke mede tot vermijndend gedrag: alles wordt vastgelegd in regels en wetten, wat bureaucratie en een 'maatschappelijke infantilisering' tot gevolg heeft. Het is dan beter niets te doen, want leven brengt nu eenmaal onvoorziene risico's met zich mee. *'Steeds als er iets systemisch onverwachts gebeurt, zoekt men de lineaire causaliteit op ... en maakt men een reglement om dit in de toekomst te vermijden. Zo komen we in een zachte repressieve maatschappij, waar leven uiteindelijk onmogelijk is, omdat leven nu eenmaal levensgevaarlijk is!'* (Hoebeke, 2004, p. 89). Tegelijk geldt dat de regels en procedures de problemen waar ze in eerste instantie voor ontworpen zijn, niet oplossen. Na de Schipholbrand in 2005 bijvoorbeeld is het verplicht geworden dat alle medewerkers van een penitentiaire inrichting een BHV-opleiding (BedrijfsHulpVerlening) volgen. Het probleem lijkt opgelost: nu iedereen een dergelijke opleiding heeft gedaan, kan zich nooit meer een vergelijkbare situatie voordoen. Maar dat er iets onverwachts gebeurt, is natuurlijk een aanhoudende zorg, waarvoor deze maatregel geen oplossing biedt. Deze denkwijze waarin een procedure wordt gezien als de oplossing van een probleem is niet reëel, want waar mensen handelen, kunnen ook onverwachte dingen gebeuren.

De menselijke maat van verantwoordelijkheid

Hoebeke biedt ook een alternatieve visie op verantwoordelijk ethisch gedrag: men zit binnen een relatienetwerk, waarvan men een ethisch knooppunt is. Hij brengt verantwoordelijkheid terug naar een menselijke maat. *'... dat elke mens slechts verantwoordelijk kan zijn voor de schaal waarop hij of zij leeft, of het nu de president van de Verenigde Staten is of de tuinier van het Witte Huis'* (Hoebeke, 2004, p. 91). In het relatienetwerk ben je als mens slechts verantwoordelijk voor je inbreng in de eigen relaties met mensen en dieren om je heen, de relaties met de natuur waarin je leeft, maar nooit voor het totaal van relaties. De verantwoordelijkheid voor wat je doet en zegt is echter lang niet altijd vanzelfsprekend. Hoebeke adresseert de medewerker die wel keurig alle regels en procedures volgt, maar eigenlijk een beetje lui is en zijn werk maar net aan de maat doet.

Daarmee neemt hij niet zijn individuele ethische verantwoordelijkheid. Echter, wanneer je naar verantwoordelijkheid kijkt vanuit het systeem, de regels en de procedures, dan is er niets aan de hand. Er gaat niets fout. Het is echter van belang ook bij het uitvoeren van regels en procedures wakker en alert te blijven: kun je naar jezelf toe verantwoorden wat je wel of niet doet? Is in dit specifieke geval het navolgen van regel X of procedure Y het beste alternatief?

'Facts en figures zijn nooit realiteiten. Het ermee omgaan wel' (Hoebeke, 2004, p. 94). Deze visie op verantwoordelijkheid is enerzijds een inperking: je bent slechts verantwoordelijk voor wat je doet en zegt, niet voor gevolgen daarvan, voor wat een ander in hetzelfde werksysteem doet. Anderzijds brengt het ook een uitbreiding met zich mee: wat doe je en zeg je eigenlijk, en hoe kun je daar verandering in brengen? Het vraagt dat je je mening over de wereld, je wijze van denken, als een beeld beschouwt, niet als een realiteit, en tegelijkertijd verantwoordelijkheid neemt voor die denkwijze. Het is van belang je er bewust van te zijn dat je waarneming selectief is. *'In feite de enige wereld waarin een mens verandering kan brengen, is zijn eigen denkwereld, zijn eigen waarneming. Waarnemen is niet het passief ontvangen van de signalen van de buitenwereld, maar het actief (bewust en/of onbewust) selecteren van wat wij voor waar aannemen door betekenis te geven aan deze signalen. Wij veranderen ons gedrag door andere betekenissen toe te kennen aan deze signalen'* (Hoebeke, 2004, p. 96). Het nemen van de eigen, ethische verantwoordelijkheid vraagt om het waarnemen van de eigen innerlijke wereld (je gedachten en gevoelens) en de signalen die je oppikt uit de uiterlijke wereld, en daarop reflecteren. Dit is namelijk de basis van ons gedrag. Tot de kern teruggebracht bestaat onze enige ethische verantwoordelijkheid uit het *'zo bewust mogelijk omgaan met de stromen en de processen tussen deze twee werelden'*.

Verantwoordelijkheid in een leiderschapstraject

Verantwoordelijkheid zoals Hoebeke dat omschrijft, staat ook centraal in het leiderschapstraject 'Samen werken, samen bouwen'. In het traject gaat het vooral om het vertalen van 'ethische verantwoordelijkheid in het werksysteem' naar concreet handelen. Op vijf punten breiden wij Hoebeke's begrip uit dan wel concretiseren we het:

1. Hoebeke spreekt van de individuele mens als ethisch knooppunt in een relatiernetwerk. Dit willen wij concretiseren in het geval van een leidinggevende, die ten eerste in een groep werkt en ten tweede bezig is met een specifieke taak. De groep en de taak geven kleuring aan de verantwoordelijkheid van de leidinggevende en zijn/haar medewerkers.
2. Verantwoordelijkheid krijgt in het traject concreet vorm door de driehoeksrelatie tussen 'manier van zijn' (iemand's houding), gedrag en resultaat te onderzoeken. Met andere woorden: verantwoordelijkheid heeft betrekking op iemand's 'manier van zijn' (alert, zelf nadenkend versus passief de regels uitvoerend), vertaalt zich in bepaald gedrag en manifesteert zich in een concreet resultaat.
3. In het traject wordt ook een specifieke benadering van verantwoordelijkheid *nemen* gehanteerd, wat iets anders is dan je verantwoordelijk *voelen*. Verantwoordelijkheid nemen wordt gezien als een commitment aangaan (ergens voor kiezen) en daar binnen een bepaald tijdsbestek naar handelen: de integriteit van je aan je eigen afspraken houden. Verantwoordelijkheid nemen doe je in combinatie met commitment en integriteit.

4. Net als Hoebeke gaan wij ervan uit dat de menselijke waarneming selectief is. Wij gaan er verder van uit dat je deze selectieve waarneming kunt sturen én dat de selectieve waarneming vanuit het halfvolle glas productiever is dan de waarneming vanuit het halflege glas. Wanneer je een nieuw resultaat tot stand wilt brengen, is het van belang dat je de mogelijkheid daarvan kunt zien. Jansen en Jägers (2007) noemen dit het ‘overvloedspectief’. Wij zien het ‘overvloedspectief’ als productiever dan het ‘schaarsteperspectief’, aangezien er in een ‘overvloedspectief’ ruimte is voor vertrouwen en het opbouwen van relaties. Uitgaan van het halfvolle glas, van overvloed en een oneindig aantal mogelijkheden, maakt het mogelijk iets nieuws tot stand te brengen en tegelijk brengt dit uitgangspunt meer plezier en creativiteit met zich mee.
5. Verantwoordelijkheid in het werksysteem ziet er verschillend uit voor mensen in verschillende lagen van de organisatie. Een medewerker is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het uitvoeren van het werk, zoals het bewaken van gedetineerden. Een leidinggevende is verantwoordelijk voor het aansturen van deze medewerkers, met andere woorden voor het dusdanig dingen zeggen en doen, dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid voor het uitvoerend werk nemen (effectief delegeren). Een directeur van een organisatie heeft weer een andere verantwoordelijkheid, aangezien hij of zij zich op de grens van verschillende werksystemen bevindt. Een gevangenisdirecteur bijvoorbeeld zit op het snijvlak van het gevangeniswerksysteem, waarin zich afdelingshoofden, medewerkers en gedetineerden bevinden, en het politieke systeem van het openbaar bestuur, met wetten, regels en politieke verantwoording.

2. Het leiderschapstraject ‘Samen werken, samen bouwen’

In 2005 namen vijf afdelingshoofden op vrijwillige basis deel aan het leiderschapstraject ‘Samen werken, samen bouwen’. In deze paragraaf beschrijven wij de trajectopzet en de centrale concepten van het traject en laten wij zien hoe die een concretisering vormen van Hoebeke's visie op verantwoordelijkheid.

Leiding geven vanuit verantwoordelijkheid en verbeelding

Het ontwikkelen van de ‘negative capability’

In het leiderschapstraject ontwikkelen deelnemers hun vermogen om zonder oordelen de eigen gedragspatronen te onderzoeken in samenhang met geproduceerde resultaten en hun eigen houding. Ze maken zich wat French et al. de ‘negative capability’ noemen eigen (French, 2001; Simpson et al., 2002). Dit is het vermogen te kijken, luisteren en te voelen, je bewust te worden van het verschil tussen wat er buiten je gebeurt en van je eigen gedachten en gevoelens, zonder te vluchten in activiteiten, rationalisering of emoties. Dit vermogen om onbevooroordeeld te kijken biedt gelegenheid om niet automatisch in een vast gedragspatroon te stappen (bijvoorbeeld direct reageren en ‘het probleem’ oplossen), maar in plaats daarvan te kijken naar wat er feitelijk gebeurt, waar mogelijkheden zijn en hoe aan een toekomstig resultaat kan worden bijgedragen. ‘... defines negative capability as ‘precisely the ability to tolerate anxiety and fear, to stay in the place of uncertainty in order to allow for the emergence of new thoughts or perceptions’’ (Simpson et al., 2002, p. 1211).

Het vermogen om te onderzoeken wat er zowel binnen in je als buiten je gebeurt, maakt het mogelijk onderscheid te maken tussen ‘wat is’ en wat er volgens je ogenschijnlijk rationele verwachtingen zou moeten zijn. Het is een belangrijke stap in het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen gedachten, de manier waarop je naar de wereld kijkt en hoe je handelt.

Pas wanneer je je bewust bent van het verschil tussen je eigen subjectieve blik op de wereld en de feiten buiten je, ontstaat er ruimte om los te komen van een vast patroon van selectieve waarneming. Vergelijk *‘Facts en figures zijn nooit realiteiten. Het ermee omgaan wel’* (Hoebeke, 2004, p. 94).

De opzet van het leiderschapstraject ‘Samen werken, samen bouwen’

In het traject wordt gewerkt met de volgende drieslag:

1. het uitvoeren van een project uit de strategische agenda van de organisatie;
2. maandelijkse meerdaagse trainingssessies; en
3. wekelijkse coaching op de voortgang in het project.

Centraal staat ieders concrete project dat deelnemers uitvoeren. Ze krijgen daarbij in zes maandelijkse meerdaagse trainingssessies concepten aangereikt die ze direct toepassen in hun project. Tegelijk ontvangen alle deelnemers wekelijks een half uur telefonische coaching bij de uitvoering van hun project. Tijdens de coaching gaat het om de vraag welke resultaten er geboekt zijn en hoe deze resultaten samenhangen met de houding van de deelnemer zelf en het gedrag dat hij of zij vertoond heeft. Het gaat om inzicht krijgen in het begrip eigen verantwoordelijkheid, zonder dat daar het oordeel ‘goed’ of ‘fout’ aan gekoppeld wordt.

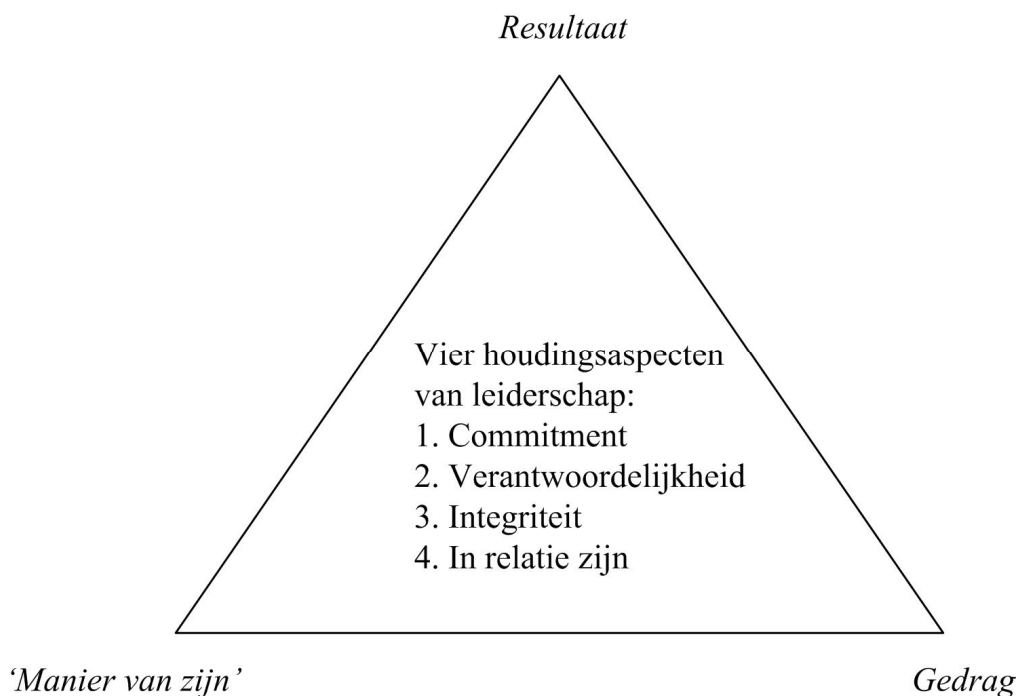
Tijd en discipline spelen een belangrijke rol in het traject dat, met zijn duur van een half jaar en met de wekelijkse coachingsessies, intensief genoemd mag worden. *‘Like any learning journey, it takes time and sustained discipline, with many semblances of progress and retrogress along the way. But practitioners report that they catch glimpses that encourage them to keep striving’* (Varela, 1999, p. 70-71). De gehele opzet is erop gericht dat deelnemers direct toepassen wat ze leren en bovendien reflecteren op die toepassing tijdens de coachingsgesprekken. Er is sprake van een dubbele inbedding van de aangereikte concepten.

In het traject wordt een ander niveau aangereikt dan het rationele, namelijk het niveau van ervaren en geraakt worden in je hart. Veel deelnemers aan het traject voelen intuïtief aan waar het over gaat, maar ze kunnen het niet direct navertellen. Kessels noemt een moment van inzicht en begrip vanuit je hart het ‘poëtische argument’ (Kessels, 2006). Dit is het argument van de kunst: *‘Pas als je getroffen wordt, geraakt door iets of iemand, aangesproken in een andere laag dan die van je denkrouines, kun je uit je bekende, vertrouwde beelden stappen. Het is die geraaktheid die je de ogen opent – de weg naar inzicht leidt door het hart’* (Kessels, 2006, p. 13). Opeens is een concept geen abstract woord meer, maar iets wat je ervaart in het hier en nu, wat je in jezelf of in de omgeving ziet gebeuren. Er is geen sprake van theoretisch leren, maar van handelen in de praktijk en daarop reflecteren met behulp van een aantal concepten. Deze opzet maakt tegelijkertijd dat deelnemers de leergang als indringend en wezenlijk ervaren (Karssiens et al., 2009).

De concepten van het traject

Het belangrijkste uitgangspunt van het traject is dat verantwoordelijkheid wordt gespecificeerd als de samenhang tussen de resultaten die iemand tot stand brengt en zijn of haar 'manier van zijn'. 'Manier van zijn' is de bron van waaruit wij handelen, de plek waar onze intentie en aandacht huist. 'Manier van zijn' heeft te maken met kwaliteit van aandacht en concentratie en uit zich in de wijze waarop wij kijken, luisteren, voelen, spreken en handelen (Karssiens et al., 2009).

Met andere woorden, verantwoordelijkheid voor je eigen houding, voor wat je doet en zegt staat centraal. Je kunt jezelf niet loskoppelen van het resultaat dat je produceert. De 'manier van zijn' vertaalt zich in iemands gedrag dat weer bepalend is voor het resultaat dat iemand produceert (zie figuur 1).



Figuur 1: De samenhang tussen 'manier van zijn', resultaat en gedrag

Een tweede concept dat centraal staat in het traject is het 'spel zonder einde'. Dit is een zich steeds herhalende gespreksvorm die zich kenmerkt door patroonmatig gedrag, dat voortkomt uit een vaste 'manier van zijn'.

De 'manier van zijn' van de mens kent veel verschillende vormen. Wij onderscheiden er twee. Enerzijds een 'manier van zijn' gebaseerd op oordelen, meningen en opvattingen die ieder mens in de loop van zijn/haar leven heeft opgedaan. Dit zijn opvattingen over jezelf, de ander of de omgeving, zoals 'Ik doe het niet goed genoeg', 'Ik hoor er niet bij', 'Ik moet alles onder controle houden' of 'Ik moet altijd winnen' (ook wel 'scripts' genoemd in Transactionele Analyse, zie onder andere Harris, 1975). Door deze overtuiging neem je selectief waar en vertoon je patroonmatig, defensief gedrag. De wereld wordt dan waargenomen vanuit dualiteit, vanuit subject en object, als 'perceiver-independent' (Varela, 1999). Deze 'manier van zijn' leidt tot wat Argyris 'skilled incompetence' noemt: *'The ability to get along with others is always an asset, right? Wrong ... And it's the very adeptness that's the problem. The explanation for this lies in what I call skilled incompetence, whereby managers use practiced routine behaviour to*

produce what they do not intend (incompetence)' (Argyris, 1986, p. 74). In deze 'manier van zijn' gaat het om macht hebben en gelijk krijgen. Een manifestatie hiervan is het 'ja, maar'-gesprek: dat kost veel energie, roept ergernis op en is weinig productief. Het 'spel zonder einde' kenmerkt zich door dit soort 'ja, maar'-gesprekken en in essentie is het een machtsspel dat begint met een aanhoudend negatief oordeel. In een organisatie gericht op beheersing, controle met sterke hiërarchische relaties kan deze onproductieve gespreksvorm rijkelijk voorkomen in de vorm van verbaal vechten en je afzetten tegen autoriteit.

Wanneer je je bewust wordt van je vaste overtuigingen en kunt onderzoeken of ze in een specifieke situatie wel waar zijn, kun je uit je vaste patroonmatige gedrag stappen. Tegelijk neem je verantwoordelijkheid voor jezelf en je eigen gedachten.

Wanneer iemand zijn of haar vaste 'manier van zijn' loslaat en onbevooroordeeld kijkt, luistert en voelt in de situatie waarin men zich nu bevindt, ontstaat een 'manier van zijn' die in het traject 'mogelijkheid zijn' genoemd wordt. Vanuit deze 'manier van zijn' dient de toekomst zich aan als mogelijkheid in plaats van als potentiële bedreiging en is er ruimte voor vertrouwen, creativiteit en verbeelding (zie ook Appreciative Inquiry, onder andere in Cooperrider en Whitney, 2005). Vanuit 'mogelijkheid zijn' kan een leidinggevende zijn medewerkers inspireren en deze tot actie bewegen om een nieuw resultaat te produceren. Het is een uitnodiging om verantwoordelijkheid te nemen en je talenten in te zetten om bij te dragen aan de organisatie.

Een derde concept bestaat uit vier zogenaamde 'houdingsaspecten van leiderschap' die deelnemende leidinggevendenden aangereikt krijgen (zie figuur 1). Dit zijn vier begrippen waarmee ze praktisch en effectief kunnen sturen op eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers (delegeren):

1. *Commitment*: kiezen voor een bepaald resultaat én er niet aan gehecht zijn. Kiezen is anders dan beslissen, je hart is erbij betrokken.
2. *Verantwoordelijkheid*: weet iemand wat zijn of haar bijdrage is aan een resultaat dat tot stand gekomen is? Is hij of zij zich bewust van de feiten en onderkent hij of zij het verschil met eigen verwachtingen, emoties of meningen?
3. *Integriteit*: is iemand naar zijn woord? Houdt hij zich aan zijn afspraken? Integriteit wil zeggen vanuit een commitment daadwerkelijk handelen binnen een tijdsperspectief.
4. *In relatie zijn*: is iemand los van de uit te voeren taak ook in relatie met zijn medewerkers? Heeft hij of zij voeling met deze medewerkers en weet hij wat er bij deze mensen speelt?

3. Case: leiderschapstraject in een penitentiaire inrichting

De organisatie die wij bespreken maakt deel uit van een penitentiaire inrichting (P.I.) met drie locaties: A, B en C. Locatie A bestaat uit een halfopen inrichting en open inrichting voor mannen. Van locatie A namen in 2005 vijf van de toen tien afdelingshoofden deel aan het traject 'Samen werken, samen bouwen'. Nu, in 2009, zijn er in totaal nog zeven afdelingshoofden op locatie A, waarvan er vijf (dus zo'n 70 procent) aan het traject hebben deelgenomen. In januari 2006 kreeg locatie A een nieuwe locatiedirecteur, die voorheen locatiedirecteur was van locatie B (een inrichting voor vrouwen). De directeur was bekend met het traject dat in 2005 ook had plaatsgevonden in locatie B. Daarnaast had hij zelf aan het traject deelgenomen in 1999.

In locatie A werken in totaal zo'n 180 mensen die zich bezighouden met het ten uitvoer brengen van vrijheidsbenemende straffen en maatregelen en de voorbereiding van gedetineerden op de terugkeer in de maatschappij.

De situatie in 2005

De locaties A en B zijn in 2005 bureaucratische en procedurele organisaties met een sterke hiërarchie en duidelijke machtsrelaties. Cynisme en onverschilligheid lagen op de loer, net als het wijzen naar anderen, waarbij de eigen verantwoordelijkheid naar de achtergrond verdwijnt. De huidige directeur van locatie A, in 2005 directeur van locatie B, zag in de concepten van het traject 'Samen werken, samen bouwen' een antwoord op dit cynisme: *'Ik vond de concepten [van het traject] het meest passende antwoord op het constante cynisme... een voorbeeld van cynisme is dat er altijd grappen worden gemaakt waardoor mensen geen verantwoordelijkheid hoeven te nemen, waardoor het buiten jezelf wordt geplaatst, waardoor leiderschap en dergelijke geen onderwerp van gesprek kan zijn. En waar je eigen gedrag niet ter discussie staat, maar waar het over de ander gaat, ook over je collega. Dus waar een steeds meer onveilige, niet-integere werksfeer ontstaat.'* De directeur van locatie A wilde graag een meer positieve, veilige werksfeer tot stand brengen, waarin vertrouwen de boventoon voert in plaats van cynisme. *'Een veilige organisatie is een organisatie die toestaat dat je van je fouten iets leert... als er geen fouten mogen zijn... dat is de kramp waarin het hele beleid zit... dan krijg je een zoektocht naar nul procent risico, en die nul procent vind je niet.'* (Directeur locatie A)

Zijn visie op de menselijke maat blijkt uit het belang dat deze directeur hecht aan de ontwikkeling van medewerkers. Hij zag in een aantal afdelingshoofden mensen die veel meer potentieel hadden dan ze op dat moment benutten, en wilde deze mensen graag het vertrouwen en de gelegenheid geven zichzelf te ontwikkelen en daarbij ook fouten te kunnen maken. Hij wilde een relatie met deze mensen aangaan en ze stimuleren om hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen houding en hun bijdrage aan geproduceerde resultaten. De afdelingshoofden fungeerden in zijn ogen als 'sleutelfiguren': wanneer deze mensen een meer verantwoordelijke, menselijke houding zouden aannemen, zou dat positieve gevolgen kunnen hebben voor de werkhouding van de medewerkers van deze afdelingshoofden en daarmee voor de hele organisatie.

Uitvoering van 'Samen werken, samen bouwen' in locatie A en B

De ervaring leert dat het in-company uitvoeren van een intensief traject als 'Samen werken, samen bouwen' een bepaalde dynamiek teweegbrengt in de organisatie. De deelnemende leidinggevenden stappen na een trainingssessie op maandagochtend weer de bestaande organisatie binnen, waar de roddel- en klaagcultuur onveranderd is. Het is van belang dat de overgang van een sfeer van cynisme en roddelen naar een sfeer van verantwoordelijkheid goed begeleid wordt van binnen uit de organisatie.

4. Medewerkers vertellen

Begin 2009 spraken wij in drie afzonderlijke diepte-interviews met de volgende personen:

1. de directeur van locatie A;
2. vier afdelingshoofden van de vijf van locatie A die in 2005 aan het traject ‘Samen werken, samen bouwen’ deelnamen, wat neerkomt op 57 procent van het totale leidinggevende middenkader;
3. zes medewerkers van locatie A.

We pretenderen geen directe relatie te leggen tussen het traject uit 2005 en de werkpraktijk in locatie A in 2009. In dit deel van ons artikel willen we vooral laten zien hoe het nemen van eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot denken, doen en handelen er in locatie A uitziet.

De directie van locatie A heeft tussen 2005 en 2009 niet stilgezeten. Sinds 2005 is de organisatie flexibeler geworden in het type bezetting (naast volwassenen kunnen er ook jeugdigen opgevangen worden). De gevangenisorganisatie is ingekrompen ten behoeve van de realisatie van plaatsen voor jeugdigen, waaraan op dat moment veel behoefte was. Dit is in samenspraak met de ondernemingsraad gegaan. Hierdoor is er nieuwe werkgelegenheid gecreëerd: bij de afdeling Beveiliging heeft een uitbreiding van twintig naar zestig medewerkers plaatsgevonden. Daardoor is de continuïteit van de organisatie gewaarborgd.

Na het traject ‘Samen werken, samen bouwen’ zijn er nog twee trainingstrajecten landelijk geïnitieerd. Te weten het traject ‘Leidinggeven als professie’ voor afdelingshoofden, individueel, op competenties gericht en op maat lokaal uitgevoerd. En een eendaags traject voor alle medewerkers, leidinggevend en niet-leidinggevend, waarin de term ‘UBA’ centraal staat naar aanleiding van een medewerkerstevredenheidsonderzoek. ‘UBA’ staat voor Uitspreken, Bespreken en Afspreken. Dit is door alle medewerkers van organisatie A gevolgd. De directeur van locatie A heeft er zorg voor gedragen dat deze twee nieuwe trajecten aansloten bij het traject ‘Samen werken, samen bouwen’. Ze droegen bij aan de overgang van cynisme en roddelen naar verantwoordelijkheid en resultaat.

In deze paragraaf laten wij de directeur, afdelingshoofden en medewerkers aan het woord. Zij beschrijven hoe het begrip verantwoordelijkheid leeft in hun organisatie en laten zien hoe bepaalde concepten van het traject ‘Samen werken, samen bouwen’ nog altijd een rol spelen in de dagelijkse gesprekken op het werk.

Verantwoordelijkheid voor ‘manier van zijn’ en resultaat

In de interviews wordt duidelijk dat de directeur en de afdelingshoofden aan de slag zijn gegaan met het begrip verantwoordelijkheid voor hun ‘manier van zijn’ en de relatie met de resultaten die ze produceren: verantwoordelijkheid voor wat ze zeggen en doen in hun eigen werksysteem.

De directeur vertelt hoe hij dit concept inzet om medewerkers te stimuleren hun verantwoordelijkheid te nemen:

‘Bij mij was bijvoorbeeld afdeling X onder de maat. Afdelingshoofd G leverde niet het resultaat wat ik van hem verwachtte. Ik heb tegen hem gezegd, ja je zult nu wat moeten

gaan doen. Want anders dan wordt het met jouw afdeling niks en dan krijg jij ook niet het gewenste resultaat. Dus ik wil resultaat en dat heeft ook te maken met de manier waarop jij je opstelt. Je 'manier van zijn'. Als jij de hele tijd alleen maar vriendjes met iedereen wil zijn, dan ga je nooit tegen die mensen zeggen dat ze resultaten moeten boeken. Dan wil je alleen maar aardig gevonden worden ... Dus het resultaat en de 'manier van zijn' konden onderwerp van gesprek worden. Ik heb iemand bij hem weggehaald, waardoor hij gedwongen was om zijn verantwoordelijkheid te nemen. Eerst snapte hij dat niet, maar ik zei, dat heb ik gedaan omdat ik wil dat je je verantwoordelijkheid neemt.' (Directeur locatie A)

De directeur vertelt ook hoe hij, toen hij in 2006 in locatie A binnenkwam, een situatie aantrof waarin verantwoordelijkheid als relatie tussen 'manier van zijn', gedrag en resultaat bespreekbaar was: verantwoordelijkheid voor je eigen bijdrage aan de organisatie.

'We praten ook over die driehoek. Dat het gaat over 'manier van zijn', dat het gaat over gedrag en dat het gaat over resultaat en dat je daar ook je 'manier van zijn' in moet betrekken. Dus dat je jezelf daar niet los van kunt zien. En dat is wel onderwerp van gesprek in locatie A, moet ik zeggen. Want toen ik daar kwam, wist ik niet van dat thema, zoals dat in organisatie B toch wel door ons erg aangejaagd is, zo van 'hou jezelf er niet buiten', 'maak je medeverantwoordelijk voor datgene wat hier gebeurt', in plaats van altijd maar de schuld te geven aan Den Haag, of de directeur. Dat soort mechanismen, die heel snel op de loer liggen in gevangenisorganisaties. Dat zag ik toch wel, dat in locatie A ze daarmee bezig waren, en dat er dus ook een gesprek over mogelijk was.' (Directeur locatie A)

Ook de afdelingshoofden vertellen hoe ze zich bewust zijn van de eigen verantwoordelijkheid voor hun 'manier van zijn', hun houding, en wat ze daarmee veroorzaken. Eén afdelingshoofd hangt het op aan een mooie metafoer.

'... als je er achter komt als vrachtwagenchauffeur dat je verantwoordelijk bent, dat je zelf je vrachtwagen kunt beladen, je route kunt bepalen, en dat je dat wel tussen acht en vijf doet, dat je aan de verwachting, de opdracht moet voldoen, maar dat je het helemaal zelf kunt inrichten, ja, dan zit je dus fluitend achter het stuur... En als mensen in mijn team allemaal weerstand hebben, verandering niet willen accepteren, dan zeg ik bijvoorbeeld: een aspect van terugdringen recidieven is dat je een gedetineerde confronteert met zijn eigen handelen, zijn eigen verantwoordelijkheid... 'Jij bent verantwoordelijk voor de gevolgen van de keuzes die je maakt. Niet de officier van justitie, of je jeugd, je opvoeding, je buurman, je vrouw, je kinderen, nee, jij.' Maar hoe kun je dat ooit overbrengen als je zelf, als personeelslid in dit geval, niet bereid bent om die verandering te ondergaan?' (Afdelingshoofd locatie A)

De medewerkers hebben eveneens ervaring opgedaan in het verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen houding en hun eigen bijdrage aan de werksfeer. De term 'UBA' heeft bijgedragen aan een betere werksfeer waarin weinig plaats meer is voor geroddel. Bij één afdeling is 'UBA' bijvoorbeeld een vast agendapunt geworden. Enkele medewerkers vertellen:

'De kern was, ze wilden het roddelen een klein beetje uitroeien... ik denk dat ze een heel eind geslaagd zijn in hun missie, want nu kun je iedere week je ei kwijt.'

'Het is ook herkenbaar omdat het een vast agendapunt is... de duikboten, die dan een beetje achterover zitten, die wordt ook gevraagd: waarom hoor ik jou niet? Heb jij niets te melden of gaat het jou niet aan?'

'Het komt er altijd uit... tijdens zo 'n teamvergadering 'Ja, UBA' zegt [het afdelingshoofd] dan.' (Medewerkers locatie A)

Verantwoordelijkheid geven en nemen

In het traject 'Samen werken, samen bouwen' staat leiderschap voor verantwoordelijkheid geven en nemen. Een voorbeeld van verantwoordelijkheid nemen (en daarnaar handelen) komt naar voren wanneer de afdelingshoofden vertellen hoe ze zijn omgegaan met de komst van de nieuwe directeur in locatie A in 2006. Deze directeur was al bekend in locatie A, tot vier jaar daarvoor was hij daar unitdirecteur geweest. Niet alle afdelingshoofden zaten op hem te wachten. Toch zijn ze op een productieve manier met zijn komst omgegaan en werken ze nu prettig samen.

'Hij [de nieuwe directeur] was een vermeende bedreiging voor sommige afdelingshoofden van locatie A. Ze hebben ons, de nieuwe mensen [die hem niet kennen], gevraagd om met hem het gesprek te voeren ter kennismaking. Als dat traject er niet geweest was, denk ik dat ze zelf waren gegaan. De tent is van hen, zeg ik wel eens... Zij denken, daar moeten wij niet naartoe, dat moeten jullie doen. Met open vizier gaan jullie dat gesprek aan.' (Afdelingshoofd locatie A)

Met andere woorden: de afdelingshoofden die de nieuwe directeur al kenden, waren in staat hun eigen selectieve waarneming onder ogen te zien en daar ook van af te stappen.

Een ander afdelingshoofd vertelt hoe hij vlak na de komst van de nieuwe directeur omging met een beslissing van de directeur die niet strookte met zijn eigen plannen. *'Zeker in elk persoonlijk conflict laat je je wel eens meeslepen, en dan leer je ook weer dat, in welk samenwerkingsverband je ook zit, of dat het nou stroef gaat of dat er een conflict is, je eruit kunt stappen. De enige die je eigenlijk moet overwinnen ben je zelf, en dat is meteen ook het meest moeilijke... Toen er besloten werd dat mijn afdeling terug moest, kon ik er eigenlijk even niet uitstappen... dat heeft me wel een tijd gekost, ja... Op persoonlijk vlak vind ik het nog steeds moeilijk... maar als ik kijk naar zijn [van de directeur] verantwoordelijkheid... als manager had hij die taakstelling, en dan moet je keuzes maken... Toen begreep ik dat wel, maar dat heeft wel even gekost. Hoe dichter een conflict bij je staat, hoe moeilijker het is.'* (Afdelingshoofd locatie A)

Ook de directeur beschrijft dat mensen het plezierig vinden eigen verantwoordelijkheid te krijgen.

'Je ziet dat je oorzaak en gevolg van dingen bent en dat je succes kunt creëren. Dat dat natuurlijk heel leuk is. Wanneer mensen eenmaal geproefd hebben dat ze die vrijheid kunnen hebben, dan krijg je ze helemaal enthousiast. En dan zeiden ze tegen mij: 'O zit het zo'. Ja, zo zit het. En het is toch veel leuker om het zo te doen. In plaats van de hele tijd te zitten te zeiken over dat je collega niet deugt.' (Directeur locatie A)

Samen verantwoordelijk voor de organisatie

Verder blijkt in gesprekken met medewerkers en afdelingshoofden dat ze zich bewust zijn van hun eigen verantwoordelijkheid in een groter geheel, hun verantwoordelijkheid om te zorgen dat de penitentiaire inrichting goed 'draait'.

Een afdelingshoofd vertelt hoe de zogenaamde 'houdingsaspecten van leiderschap' hem helpen om om te gaan met iemand die een tegengesteld belang heeft, maar bijdraagt aan hetzelfde grotere geheel.

'... maar het gaat in wezen om die houdingsaspecten, communiceren, in relatie zijn, integriteit, verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld van mijn positie uit naar Beveiliging toe, functioneel staan we op gespannen voet. Ik heb een open inrichting, ik moet allerlei mensen naar buiten brengen en laten integreren in de maatschappij en hij wil procedures hebben. Op operationeel vlak heb ik met name contacten met zijn coördinatoren en dan moet ik zeggen, als je die houdingsaspecten uitstraalt, gaat het eigenlijk vanzelf, ook al is het nog zo lastig omdat je eigenlijk verschillende belangen hebt.' (Afdelingshoofd locatie A)

Ook de medewerkers onderling laten zien dat ze zich samen verantwoordelijk voelen voor het goed functioneren van de organisatie.

'[Ik ben er verantwoordelijk voor] dat de orde en rust gehandhaafd wordt. In het hele proces. Dus niet alleen in je eigen afdeling, maar ook daarbuiten. Het is niet zo dat binnen een gevangenis ik op een afdeling verantwoordelijk ben, maar op het moment dat hij het hekje uitloopt richting de arbeid, ik denk: nee, nou is het voor de beveiliging. Dat is ieders verantwoordelijkheid.' (Medewerker locatie A)

Een prettige werksfeer

Wat in alle interviews naar voren komt, is dat mensen met plezier bij locatie A werken. *'Je vergeet heel snel hoe het is om ergens anders te werken... weet je nog hoe het was in de bouw, of op kantoor? Mensen hebben zoiets van ja, we hebben het goed hier. De onderlinge sfeer, op alle niveaus. Je kunt gewoon met elkaar om tafel gaan zitten.'* (Medewerker locatie A)

De prettige werksfeer heeft ook zo zijn effecten op de gedetineerden en de bezoekers. *'Boeven komen hier graag. Die kunnen aangeven waar ze naartoe willen... Dat hoor ik van de jongens: 'Ja, ik hoorde dat het hier goed was, dus ik heb mij hier voor opgegeven.'*

'We horen ook van bezoekers dat ze hier op een normale manier binnengelaten zijn, gewoon als mens, niet als vrouw of man van een boef... je moet mensen in hun waarde laten' (Medewerkers locatie A)

Reflectie op de interviews en conclusies

In de bureaucratische en procedurele organisatie locatie A met een sterke hiërarchie en duidelijke machtsrelaties liggen cynisme en onverschilligheid op de loer. Voor de directeur was dit aanleiding om het traject 'Samen werken, samen bouwen' aan te bieden aan zijn afdelingshoofden. In het traject staat verantwoordelijkheid nemen en resultaat produceren centraal. De concepten uit het traject zijn een praktische invulling van Hoebeke's begrip 'ethische verantwoordelijkheid in het eigen werksysteem' (Hoebeke, 2004). Daadwerkelijk verantwoordelijkheid nemen door een concreet, zichtbaar resultaat te produceren wordt onderscheiden van je verantwoordelijk voelen als principe.

We hebben laten zien hoe het leiderschapstraject na vier jaar nog effect heeft op de wijze van samenwerken in alle lagen van een penitentiaire inrichting. Uit de door ons gehouden interviews krijgen wij de indruk dat er in locatie A een andere manier van besturen en samenwerken is ontstaan. Er wordt gezocht naar een gezonde balans tussen veiligheid, regels en procedures enerzijds en verantwoordelijkheid en autonomie anderzijds.

Uit de gesprekken blijkt dat zowel het leidinggevend kader als de niet-management medewerker daadwerkelijk verantwoordelijkheid neemt voor het eigen werksysteem. Het is een proces dat een aantal jaren in beslag heeft genomen en niet eenvoudig is geweest. Het vraagt veel van de directeur, unitdirecteuren, de afdelingshoofden en de medewerkers. Het kost tijd om met persoonlijke belangen, tegengestelde belangen en gemeenschappelijke belangen tot een vergelijk te komen. Op basis van verantwoordelijkheid, vertrouwen en samenwerking tussen de directeur, unitdirecteuren en de afdelingshoofden heeft de locatie een ingrijpende reorganisatie verwezenlijkt, waardoor flexibiliteit in type cellen is bereikt en werkgelegenheid is uitgebreid.

Verrassend is te zien in welke mate de concepten uit het leiderschapstraject in 2005 nog leven. Belangrijke termen als ‘spel zonder einde’, ‘de houdingsaspecten’ en ‘vermeende bedreiging’ kwamen veelvuldig aan bod. De medewerkers vertelden ook hoe de term ‘UBA’ leeft in de organisatie. Ons idee is dat het leiderschapstraject ‘Samen werken, samen bouwen’ voor een goede voedingsbodem heeft gezorgd waarin het principe ‘UBA’ op een constructieve en positieve manier ingezet kon en kan worden in alle lagen van de organisatie.

Een van de geïnterviewden vertelde: ‘Je hebt meer veiligheid met relatie dan met de deur op slot’, met andere woorden, je hebt meer aan onderling vertrouwen en een goede werkrelatie dan aan een regel of procedure. Dat is precies wat het huidige verantwoordelijkheidsdenken behoeft. De regels gaan niet weg, zeker niet in deze organisatie. *De omgang met de regels, en dus de omgang met elkaar*, daar blijkt zo’n bureaucratische, hiërarchische organisatie mee te worstelen. Het leiderschapstraject heeft daar vat op gehad: raak geschoten in positieve zin. Een dergelijk traject, dat verantwoordelijkheid nemen in het eigen werksysteem concreet vormgeeft en hanteerbaar maakt, zou wellicht vaker een weldadige invloed kunnen hebben op zo’n soort organisatie.

Men leze tot slot het volgende citaat: *‘Het truïsme is paradoxaal genoeg een geweldige inperking van wat als menselijke verantwoordelijkheid wordt aangezien en tevens een geweldige bevrijding voor wie deze ethische regel kan internaliseren. Het is een regel die nederig aanvaardt dat complexe systemen intrinsiek zelfregulerend zijn en dus onbeheersbaar van buiten uit. Het is een regel die aanvaardt dat leven uiteraard levensgevaarlijk is, kwetsbaar en breekbaar, en die dit als ethos tracht te integreren’* (Hoebeke, 2004, p. 92).

Literatuur

Argyris, Chris – Skilled incompetence. – In: *Harvard Business Review*, 64 (1986), 5 (september), p. 74-79

Cooperrider, David L., en Diana K. Whitney – *Appreciative inquiry: A positive revolution in Change*. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005

French, Robert – ‘Negative capability’: Managing the confusing uncertainties of change. – In: *Journal of Organizational Change Management* 14 (2001), No. 5, p. 480-492

Harris, Thomas A. – *I’m ok - you’re ok*. – 8e druk – London: Pan Books, 1975

Hoebeke, Luc – Verantwoordelijkheid in netwerken: Paradoxaal en toch werkbaar. – In: *M&O. Tijdschrift voor management & organisatie* 58 (2004), No. 4/5 (juli-oktober), p. 84-97

Karssiens, Amaranta E.A. et al., *Blijvende resultaten door een leiderschapstraject: Leiderschap vanuit verbeelding en overvloed*, ongepubliceerd, 2009

Kessels, Jos – *Het poëtisch argument: Socratische gesprekken over het goede leven*. – Amsterdam: Boom, 2006

Simpson, Peter F., Robert French en Charles E. Harvey – Leadership and negative capability. – In: *Human Relations* 55 (2002), No.10, p. 1209-1226

Varela, Francisco J. – *Ethical know-how. Action, wisdom, and cognition*. – Stanford, California: Stanford University Press, 1999

Auteursgegevens

Drs. A.E.A. (Amaranta) Karssiens (R.A.A.K. Consultancy B.V.), contactpersoon
R.A.A.K. Consultancy B.V.
Zutphenseweg 37
7211 EA Eefde
0575-549638
a.karssiens@raadconsultancy.nl

Ir.drs. C.S. (Claartje) van der Linden (R.A.A.K. Consultancy B.V.)
Prof.dr. C.P.M. (Celeste) Wilderom (Universiteit Twente)