

De waaromvraag centraal stellen

“We moeten terug naar de kern van ons werk. Vraagstukken klein maken, concreet maken, het een gezicht geven. Ik zie dat organisaties mooie strategische toekomstplannen maken, uitgebreide analyses maken hoe ze bij die stip op de horizon willen komen. Maar het toch niet doen. Mijn kernvraag is: Hoe kan dat?”

Onze gesprekspartner, Karin Doms heeft jarenlange ervaring in de volkshuisvesting. In verschillende rollen; die van adviseur, interim-manager, visitator en toezichthouder. Ongeacht de rol die ze vervult, maakt ze zich sterk voor de waaromvraag. En voor diversiteit in organisaties om de dialoog gaande te houden.

Eén van haar inspiratiebronnen is de TED-talk van Simon Sinek: ‘How great leaders inspire action’. We praten met haar over haar passie voor de essentie, de toepassing ervan in organisatievraagstukken, het toezicht, de Linkedingroep vrouwelijke commissarissen en meditatie.

‘Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg’.



Gevraagd naar haar positie als adviseur, noemt Karin Doms zichzelf een Helper. Dat is overigens iets heel anders dan een Pleaser. “Ik help mensen de ‘waaromvraag’ te stellen. Dit is bijna een spirituele vraag. Eigenlijk is het de essentie van leiderschap. Vragen stellen als ‘Waarom heb jij er last van dat de organisatie niet functioneert en waarom ga je er mee door?’ Daar gaat het om, dat is de kern,” zegt Karin Doms.

“Vrij naar Einstein citeert Karin Doms: “Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg. Doorgaan in abstracties werkt niet. Ik constateer dat mensen vast zitten in patronen, maar daar zelf het zicht op zijn kwijtgeraakt. Als externe begeleider kan ik feedback geven over wat ik zie en hoor gebeuren. Zo viel het me op dat er bij een organisatie alleen maar over de beleidsinhoud werd gesproken, niet over zaken als samenwerking of verwachtingen. Ik voelde enorm veel onderdrukte emoties. Ik constateerde dat deze organisatie vast zit in onderlinge relaties en emoties en dat deze niet bespreekbaar

waren. Daarnaast was het ziekteverzuim in deze organisatie erg hoog; een keihard gegeven. Beide constateringingen heb ik naast elkaar gelegd en teruggegeven aan de organisatie. Dat zijn pittige reflecties, maar het scheidt openingen om dingen bespreekbaar te maken en op zoek te gaan naar duurzame oplossingen.”

Stilstaan is basis vooruitgang

Registreren wat er gebeurt, is een belangrijk instrument voor Karin Doms. De basis daarvoor is een jarenlange ervaring in mediteren. Meditatie helpt haar om bij de kern te komen. Karin Doms: “Meditatie maakt me zowel kwetsbaar als krachtig. Het geeft mij het vermogen volledig in het hier en nu te zijn. Daar haal ik de kracht en de kennis uit om complexe vraagstukken terug te brengen tot datgene wat er op dat moment écht is. Vaak wordt meditatie als iets zweverigs gezien, maar het is juist erg methodisch en soms behoorlijk confronterend.”

Je kan de confrontatie met je omgeving pas aan gaan als je eerst de confrontatie met jezelf bent aangegaan, is haar stellingname. “Mijn ‘held’ op dit gebied is Jotika Hermsen, een vrouwelijke leermeester in het Boeddhisme. Zij heeft mij geleerd om op een andere manier te kijken naar patronen van gehechtheid en afkeer: compromisloos scherp en tegelijkertijd liefdevol zijn met datgene wat er werkelijk is. Door op deze manier de aandacht te trainen zie je steeds scherper hoe het ego ons voortdurend verblindt.” “De indrukken die ik opdoe bij een organisatie, een MT of een raad van commissarissen, geef ik terug,” zegt Karin Doms.

“Hierbij maak ik soms ook gebruik van Theorie U van Otto Scharmer. Ik las een pauze in en laat mensen voelen wat er met ze gebeurt. Wat mij vaak opvalt is dat managers en medewerkers vaak naar hun eigen organisatie kijken als een buiten zichzelf staande belemmering. Mijn rol is om mensen weer bewust te maken van hun eigen bijdrage aan het patroon van de organisatie.” Ze geeft een voorbeeld: een organisatie is al jaren aan het innoveren, maar er wordt niets geïmplementeerd. De organisatie bleef maar in de oude stand staan, bleef in dezelfde groef doorgaan. Het probleem was dat men niet naar elkaar luisterde. “We zijn begonnen om een dialoog aan te gaan met de managers van de organisatie. Om bewustwording te vergroten van ieders individuele bijdrage in de werking van dit patroon. Het onderwerp verschuift van “de organisatie”, “ze” of het onbestemde “we” naar “ik”. Op deze manier wordt het probleem minder abstract en gaan mensen zien dat je

het zelf mee in stand houdt en dat iedereen er last van heeft. Daarna durfden mensen dingen naar elkaar uit te spreken en te benoemen. De echte feedback kwam op gang. Dit gaf lucht in de organisatie en gaf mogelijkheden om te veranderen.”

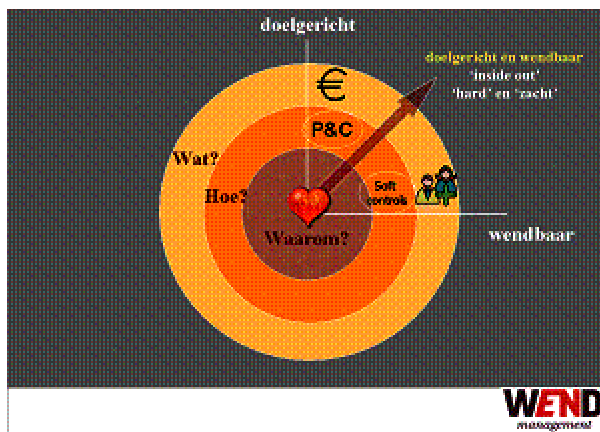
Meer dan de cyclus van de financiële stukken

Ook als toezichthouder is het stellen van de waaromvraag en stil staan bij wat er gebeurt een belangrijke taak. Karin Doms heeft vraagtekens bij de meest gebruikelijke vorm van toezichthouden. “Het meeste toezicht draait om de cyclus van de financiële stukken. De cadans van het toezicht bestaat uit begroting, kwartaalrapportages en tenslotte het jaarverslag. Binnen de Raad van Commissarissen is in dit stramien geen tijd om de waaromvraag te stellen. Ook staat men binnen veel Raden van Commissarissen niet open om deze vraag aan de orde te stellen. Hierdoor voelen sommige toezichthouders zich erg eenzaam. Omdat niet de juiste dingen besproken worden volgens hen. Een van de redenen waarom dit gebeurt is dat in de sector van de woningcorporaties de masculiene kant van planning en controle meer de boventoon voert dan de feminiene kant van soft controls. Dat is voor mij een van de redenen geweest om meer ruimte te creëren voor vrouwelijke commissarissen. En zo ben ik er toegekomen om de LinkedIngroep vrouwelijke commissarissen op te richten,” aldus Karin Doms.

De Linkedingroep vrouwelijke commissarissen is in zeer korte tijd gegroeid tot een groep met bijna 1400 leden. De groep voert actieve discussies over toezicht. Daarnaast zijn er live-bijeenkomsten zoals workshops en intervisie georganiseerd. Met ruimte voor de waaromvraag en een andere aanvullende manieren van toezichthouden, niet alleen op cijfers maar ook op gedrag en cultuur.

Karin Doms: “Een goed toezichthouder is iemand die inzicht heeft in de kern van de organisatie en in zichzelf. Hij of zij stelt zich de vraag waar de organisatie in de kern omdraait.” Volgens Karin Doms is dit in veel raden van toezicht onbespreekbaar. “Profielen en codes geven een schijnzekerheid. Deze profielen geven geen inzicht in de eigen drijfveren en vooral niet in de minder mooie drijfveren van de toezichthouder.”

Doelgericht én wendbaar



Bij het analyseren van organisatievraagstukken gaat Karin Doms uit van de drie cirkels van Simon Sinek; het wat, hoe en waarom. “Die verbind ik met de twee assen van doelgerichtheid en wendbaarheid uit de biologie. Als een organisme alleen streeft naar efficiency sterft het uit. Het is immers niet verbonden met de omgeving. Bij systeemautisme is er alleen aandacht voor efficiency. Reageert het organisme op alle omgevingsfactoren, dan is het erg beïnvloedbaar en heeft het geen eigen koers. Beide extremen zijn niet goed. Een duurzaam organisme maakt gebruik van beide assen. Dus zowel planning & control als soft control. Het is en/en en niet of/of.”

Een ontwikkeling van een organisatie gaat van binnen

naar buiten. Van het waarom, naar het hoe en als laatste naar het wat. “Vaak zie je dat wanneer je bij bestaande organisaties al vragend de pijl naar buiten volgt, er ergens een hapering optreedt. Dan klopt het proces niet,” aldus Karin Doms. “SMART afspraken werken alleen goed als eerst de waaromvraag en de hoevraag aan de orde zijn gekomen in de organisatie. Vaak gaat men te snel over naar de watvraag.” Dit model gebruikt Karin Doms bij zelfevaluaties van toezichthouders, strategiesessies en bijeenkomsten met stakeholders. “Door samen met de organisatie naar de cirkels te kijken vanuit jezelf en vanuit de organisatie dan worden zaken inzichtelijk en bespreekbaar.”

Onkruid

Doorpratend over organisaties constateert Karin Doms dat organisaties net als organismes de neiging hebben om door te groeien. Tot over werkbare grenzen heen. Als een organisatie te groot wordt, ontstaan er protocollen over hoe haar medewerkers zich moeten gedragen. Zodat er grip kan blijven op wat er gebeurt. Door deze protocollen en voorschriften wordt de organisatie als geheel minder wendbaar, minder flexibel en reageert zij minder goed op de veranderingen in de omgeving. Hoe groter de organisatie hoe meer de protocollen leidend worden. Het protocol, het voorschrift wordt de groef van de organisatie. De kern, de hoofdtaak van de organisatie (de klantvraag) waar het eigenlijk om gaat, is ver weg. De medewerker heeft geen enkele gronding meer met de waaromvraag. “Er ontstaan gulzige instituten,” zegt Karin Doms. “De behoefte

aan procedures en protocollen gaat woekeren als onkruid. Maar de mensen in de organisatie zijn zich dit niet bewust. Denk maar aan het beeld van de kikker in het kokende water. Die springt er ook niet uit. Daarom moeten organisaties terug naar de kern; zich de waaromvraag stellen en 'de groep' weer leidend laten zijn in de organisatie."

Gunstige tijdgeest

'De groep' staat voor dat deel van de organisatie waar de kerntaak van de organisatie wordt uitgevoerd, de medewerkers op de werkvloer. Te denken valt aan het rayon, de afdeling of de vestiging, waar woningcorporaties in contact staan met hun klanten en hun werkomgeving.

"Hier zijn de eerste veranderingen in de omgeving merkbaar. Hier is ook het effect van het ingezette beleid voelbaar. Als 'de groep' de mogelijkheid heeft om bij te sturen, dan is er een kleine feedbackloop en blijft een organisatie wendbaar. De waaromvraag wordt in 'de groep' gesteld en 'de groep' gaat een dialoog aan met de rest van de organisatie. Dit onderdeel van de organisatie zou leidend moeten zijn voor de gehele organisatie. Eigenlijk hoort hier het leiderschap thuis", vindt Karin Doms. De rest van de organisatie zou faciliterend voor 'de groep' moeten optreden.

Probleem bij veel organisaties is dat 'de groep' uit beeld is geraakt binnen het geheel van het concern en het bestuur. Karin Doms ziet wel mogelijkheden om tot andere manieren van organiseren te komen. "In de huidige tijdgeest is meer ruimte om de waaromvraag te stellen. 'Waar doen we het nu eigenlijk voor?' Van financiële, politieke en maatschappelijke kanten wordt er druk op de corporatie gelegd. Deze zoektocht over hoe het niet meer kan maar hoe het dan wel moet, biedt kansen. We moeten op een andere manier zoeken naar oplossingen, waarbij wendbaarheid en doelmatigheid een rol spelen. Oplossingen waarvan het verloop en het succes te toetsen is via een combinatie van harde en soft controls. Ik zie daar ruimte voor ontstaan."

Definitie van een groep volgens Karin Doms

Een groep is een groep mensen die door waarden en normen met elkaar verbonden zijn. Individuen voelen zich verbonden met de groep en weten wat het bestaansrecht van de groep is. De kerntaak van de organisatie is geborgd in deze groep. Er is een goede ruilverhouding tussen groep en individu. Het individu is gegrond in de groep en weet wat het bijdraagt aan de groep. Hier zit de kern van de organisatie

Oktober 2012

Carry Bomhof, bureau Samenspel
Hanneke de Zwart, Corporaad

*Karin Doms is een van de directeurs van de netwerkorganisatie WenD management. WenDmanagement biedt creatieve oplossingen voor maatschappelijke opgaven. De D van Doms staat voor direct, daadkrachtig, doorgronden en doorontwikkelen
Karin is verder voorzitter van het landelijk netwerk van vrouwelijke commissarissen. Ook is Karin voorzitter van de Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI).*