

MARGA VAN DAM

VERANDEREN ACHTER GESLOTEN DEUREN

Organisatieontwikkeling
als er niets fout mag gaan

Verhaal
met
Impact

INHOUD

VOORWOORD 7

1. INLEIDING 13

Werken tussen gesloten deuren

2. VAN BUITEN NAAR BINNEN 23

Wat trof ik aan?

3. VAN DENKEN NAAR DOEN 37

Strategie bepalen

3.1 Slepende verzuimdossiers aanpakken 40

3.2 Meer professionele ruimte 42

3.3 De menselijke maat terugbrengen 47

3.4 ‘Zou je dat nou wel doen, Marga?’ 48

4. HET VERGEZICHT DICHTBIJ HALEN 57

Programma ‘Inrichting van de Toekomst’

4.1 Toekomstbeeld 61

4.2 Rode vlaggen 71

5. RODE VLAGGEN VERKLAREN 75

Hoe hardnekkige patronen onbedoeld innovatie afremmen

- 5.1 Hardnekkig patroon 1: systeemwereld overheerst leefwereld 78
- 5.2 Hardnekkig patroon 2: bovenstroom zegt ja, onderstroom doet nee 81
- 5.3 Hardnekkig patroon 3: barrières opwerpen, afwachten 86
- 5.4 Hardnekkig patroon 4: structuren gericht op behoud in plaats van ontwikkeling 89

6. ONTWIKKELEN IN EEN OMGEVING WAARIN NIETS FOUT MAG GAAN 93

Conclusies en adviezen

NAWOORD 115

LITERATUURLIJST 119

OVER MARGA VAN DAM 125

VOORWOORD

Hoe komen statische
organisatieculturen
in beweging?

Ruim dertig jaar ben ik als begeleider betrokken bij teams en organisaties die proberen het moeilijkste te veranderen wat er in de menselijke wereld te veranderen is: de organisatiecultuur. De manier waarop de mensen die er werken denken, voelen, doen; de patronen in het gedrag, de ongeschreven regels, de normen en waarden.

Hoe vaak gebeurt het niet dat met een ingrijpende reorganisatie alles op zijn kop wordt gezet in organisaties? Met niet zelden als slotsom: de 'hardware' mag dan wel zijn veranderd, maar de 'software' is nog steeds dezelfde. Er is nu eenmaal een grote kans dat gedragspatronen die zijn ingesleten in het collectieve geheugen zich eindeloos blijven herhalen, want mensen ontlenen er zekerheid aan.

Daarom zijn organisatieculturen dikwijls hardnekkig. Ook als de mensen die ooit aan de wieg hebben gestaan van de huidige cultuur al lang en breed zijn vertrokken. Ook als een deel van de nieuwe lichting het best anders zou willen. Cultuur zit in de muren, waakt onder de vergadertafels, waart rond bij de koffiemachines, niemand die precies weet waarom en waartoe, maar: 'Zo gaat het nu eenmaal hier!'

Cultuurverandering is daarmee per definitie een zaak van lange adem. Ik spreek dan ook liever van een beweging in plaats van een traject, en van een ontwikkeling in plaats van een verandering. Dat is realistischer. Het gaat over het vormen van een 'kritische massa'. Als 10 tot 15 procent daadwerkelijk ander gedrag gaat vertonen, is dat voldoende om een verandering in beweging te zetten. Deze 10 tot 15 procent 'wikkelt' zich uit bestaande patronen en maakt de bezieling en de bedoeling van het werk zichtbaar.

En dan kan het kantelmoment zich ogenschijnlijk plotseling aandienen. Niemand die het op het moment zelf zag aankomen, terwijl het achteraf als onvermijdelijk de geschiedenisboeken in gaat. Ik

heb gezien hoe er plotseling een andere wind ging waaien in teams of organisaties, soms jaren nadat de mensen die zich hadden ingezet voor zo'n verandering al waren vertrokken. Transformaties hebben hun eigen logica, hun eigen momentum. Dat neemt niet weg dat je zelf kunt werken aan factoren die als 'stepping stones' dat momentum kunnen voorbereiden.

Klein beginnen bijvoorbeeld, door naast de staande organisatie een project op te starten dat overzichtelijk en behapbaar is, waar daadwerkelijk ander gedrag kan worden ontwikkeld. Dit met zoveel mogelijk mensen aan boord die het ook echt anders willen en kunnen doen. Zorgen dat je daarbij voldoende back-up hebt in de hiërarchie van de organisatie en dat je je gesteund weet door een paar mensen die 'ertoe doen'. De noodzaak goed weten over te brengen: het wenkend perspectief op wat het zou kunnen opleveren. En tegelijkertijd de risico's goed in kaart brengen en daarop anticiperen met een plan B en een plan C, zeker in een organisatie die haar bestaansrecht ontleent aan risicobeheersing. Dat zijn zomaar wat cruciale aandachtspunten; er volgen er nog vele in dit boek.

Het allerbelangrijkst is echter dat er individuen zijn die de moed hebben om tegen de stroom in ander gedrag te tonen. Gedreven professionals in alle lagen van de organisatie die iedere dag weer laten zien dat het anders kan, die hun kop boven het maaiveld durven uitsteken, die anderen inspireren door hun licht boven de korenmaat te laten schijnen. Omdat zij altijd de menselijke maat blijven zoeken, hun hart open willen houden in een verharde omgeving en positief kunnen blijven waar het negatieve overheerst.

Marga van Dam, de auteur van dit boek, is zo iemand: een eenling die het verschil kan maken. Op een buitengewoon moedige en strategisch weldoordachte wijze heeft ze onderzocht hoe ze een andere toon kon zetten in een omgeving waar niets fout mag gaan. Met als

doel sterker bij te dragen aan de missie van de organisatie. En dat in een organisatiecultuur waar – en dat is helaas niet uitzonderlijk – cynisme over organisatieveranderingsprocessen breed werd gedeeld.

‘Inrichting van de Toekomst’ was een briljant geformuleerde werkwijze, die gemotiveerde gedetineerden veel meer kansen bracht om een nieuwe start te maken met hun leven. Voor mij als buitenstaander leek me dat een volkomen logische manier van werken. Gedetineerden komen namelijk zelden beter uit detentie dan dat ze erin gingen; de recidivecijfers zijn niet voor niets al jaren onverminderd hoog. Marga laat zien dat er desondanks nog altijd vele knoppen zijn om aan te draaien; het innovatieprogramma zou die knoppen in kaart brengen en er nieuwe werkwijzen aan verbinden.

Leer, ontdek, geniet, en huiver mee in alles wat Marga en andere gedreven medewerkers hebben beleefd in dit prachtige experiment, dat zo goed wordt beschreven in dit boek. Voor iedereen die net als Marga het verschil wil maken in zijn wereld. Voor iedere verandermanager, leider en begeleider die het juiste wil doen, zeker in een risicomijdende omgeving. En voor iedereen die zichzelf wenst te blijven in een cultuur die je vreemd is.

Hans Wopereis

Begeleider team- en leiderschapsontwikkeling, leraar en auteur

1. **INLEIDING**

Werken tussen gesloten deuren



8.00 uur

Zoals elke werkdag loop ik de gevangenis binnen, meld me aan met mijn pas en laat de eerste deur achter me in het slot vallen. In de volgende ruimte doe ik mijn tas, schoenen, pas, telefoon, laadkabel en sieraden in een bak en loop op mijn sokken ‘piepvrij’ door de scanapparatuur. De bak is ondertussen ook door de scan gegaan; ik doe mijn schoenen weer aan, ruim mijn tas in en loop naar m’n kantoor.

Collega’s van de leefafdelingen (waar de gedetineerden verblijven) zijn hun werkdag al gestart. De eerste die binnenkomt gaat alle cellen langs om de gedetineerden te wekken, een teken van leven te krijgen. Een van de cellen is leeg. De twee bewoners zijn in isolatiecellen geplaatst, omdat ze die nacht met elkaar hebben gevochten. In een andere cel ontbreekt een van de twee bewoners; die is al ‘op transport’, in een busje onderweg naar de rechtbank.

8.15 uur

Als alle gedetineerden zijn gewekt, is het tijd om medicijnen klaar te leggen en de urinecontroles voor te bereiden. Het afdelingsteam houdt een korte dagstart, waarin de bijzonderheden van de dag in kaart worden gebracht. Kort daarna gaan de celdeuren open.

Het dagprogramma is strak. Enkele gedetineerden worden eraan herinnerd dat ze vandaag urine moeten afgeven. Een grote groep zal naar de werkzaal gaan; de collega’s moeten zorgen dat ze op tijd klaarstaan. Twee gedetineerden blijven op cel, als straf voor hun gedrag jegens collega’s de dag ervoor. Dat betekent geen sport of recreatie, en tijdelijk ook geen tv. Ze mogen vanmiddag naar buiten om een uur te luchten.

9.00 uur

Ik zoek een gedetineerde op die vandaag vrijkomt. De afgelopen maanden hebben onze mensen op allerlei manieren geprobeerd een

begeleide woonplek voor hem te vinden. Door diverse omstandigheden, die voor een deel ook bij hemzelf lagen, is dat niet gelukt. Toch jammer. Ik gun het zo'n man dat hij een beetje hulp krijgt buiten; in z'n eentje gaat hij het waarschijnlijk niet redden. Dat raakt me. Hij bedankt me, ik krijg een stevige hand, blij dat hij zijn vrijheid tegemoet gaat. Hopelijk zien we hem niet meer terug, maar eigenlijk weten we beter.

9.30 uur

Op een andere afdeling maken enkele gedetineerden alvast eten klaar, dat ze vanavond in hun cel in de magnetron opwarmen. Dat is alleen weggelegd voor degenen die meedoen aan de arbeid en daarmee wat geld verdienen, of geld krijgen van familieleden, zodat ze boodschappen kunnen bestellen in de gevangeniswinkel. Maximaal honderd euro mag er op hun rekening staan. Mannen zonder geld krijgen kant-en-klaarmaaltijden; die zijn tegenwoordig van goede kwaliteit. Degenen die kort binnen zijn, soms letterlijk 'onder de brug vandaan komen', vragen meestal een dubbele portie. Hierbinnen sterken ze aan en knappen ze weer een beetje op.

Het gaat er vandaag gemoedelijk aan toe op de afdeling. Ieder doet z'n ding, collega's helpen de gedetineerden waar nodig, er wordt wat gekletst en gegrapt, cellen worden gestofzuigd. Toch zijn er veel beperkingen. Voor simpele handelingen moeten gedetineerden toestemming vragen. Je kunt niet even naar de winkel lopen; je moet zelf aangeven dat het wc-papier op is en als je wilt koken, moet je om een mesje vragen. Daar komt bij dat ze dicht op elkaars lip zitten, met z'n tweeën op een cel met een stapelbed, waar ze ook het toilet delen.

10.00 uur

Ik spreek de mentor van een 'draaideurcrimineel', een man met multiproblematiek. Ze vertelt dat ze een gedragsverandering ziet en vermoedt een psychose. Ze stelde de man voor samen te wandelen op de sportplaats; frisse lucht, ruimte, weinig prikkels, dat zou hem goed doen. Maar toen ze zich samen meldden bij de buitendeur weigerde de bewaker de deur te openen, omdat het tegen de regels is om een-op-een op de luchtplaats te zijn. 'Je kunt meekijken op de camera's', probeerde ze nog. Tevergeefs. Terug op de afdeling moet de gedetineerde terug in zijn cel van vijf bij twee meter, waar hij achter de gesloten deur alleen is met al zijn angsten.

De mentor probeert zich over de teleurstelling heen te zetten. Natuurlijk snapt ze de regels en wil ze graag veilig werken, maar in deze situatie was het volgens haar deskundige oordeel veiliger om samen op de prikkelarme luchtplaats rustig in gesprek te gaan.

11.45 uur

Aan het einde van de ochtend spreek ik de twee vechtersbazen van vannacht. Op de isolatieafdeling verblijven ze in kale cellen met een matras op de grond, een wc, een krijtbord aan de muur en een raam met tralies. De collega's van de leefafdeling hebben me al bijgepraat over de irritaties tussen de twee celgenoten. Uit de gesprekken wordt me duidelijk dat de een wilde slapen, maar de ander bleef zingen, schelden en ijsberen. Dat mondde uit in geschreeuw en een worsteling. Een buurman had hulp ingeroepen via de intercom.

Dat vind ik mooi aan mijn
werk: proberen recht te
doen aan de situatie

In zulke gevallen hanteer ik het criterium waar twee vechten hebben twee schuld. Er is gelukkig geen letsel en daarom halveer ik de straf die we als richtlijn voor vechtpartijen hebben afgesproken. Dat vind ik mooi aan mijn werk: proberen recht te doen aan de situatie. Alle partijen spreken, het gedrag begrenzen en duidelijk zijn. Zonder er al te strak in te zitten. De collega's op de afdeling tijd geven om andere duo's van celgenoten samen te stellen. Zorgen dat het weer ordelijk en rustig kan verlopen op de afdeling.

14.00 uur

In de middag bespreek ik aanvragen van gedetineerden met de case-managers. Zo is er iemand die toestemming vraagt om zijn vrouw en drie kinderen te ontvangen. Volgens de regels mogen maar drie personen tegelijk op bezoek komen, moeder moet dus altijd een van de kinderen thuis laten. In dit geval maak ik gebruik van mijn bevoegdheid om de komende zes maanden van de regel af te wijken; ik weeg daarin niet alleen zijn motivatie mee, maar ook zijn gedrag van de afgelopen tijd. Een andere gedetineerde mag op verlof, maar de politie gaf een negatief advies over het adres waar hij wil verblijven. Dus wijs ik dit verzoek af en zeg de gedetineerde dat hij eerst op zoek moet naar een ander verblijfadres.

Dan ligt er nog een verzoek van een gedetineerde om één keer per maand te videobellen met z'n kind en de gezinsvoogd. Volgens de regels mag dat niet omdat hij wekelijks al regulier bezoek ontvangt; het is het een of het ander. Een onmogelijke keuze voor deze gedetineerde. Ik zet het belang van het kind voorop en besluit hem toestemming te geven voor dat ene extra contactmoment in de maand.

Ik wil meer ruimte voor de menselijke maat, zodat we betere buurmannen kunnen afleveren

Hier probeer ik, met respect voor alle regels, te beslissen in de lijn van ‘de bedoeling’. En die bedoeling is zorgen dat de gedetineerde beter naar buiten gaat dan hij binnenkwam. Anders gezegd: betere buurmannen terugleveren aan de samenleving, want daarbij is iedereen gebaat. Voor mij is het vanzelfsprekend dat dit werk om veiligheid gaat. Maar in mijn overtuiging is veiligheid onlosmakelijk verbonden met humaniteit. Dat betekent oog houden voor de menselijke maat, uitzonderingen maken en ruimte zoeken in de regels.

Die ruimte is er meestal, weet ik uit ervaring. Bij de politie, mijn vorige werkgever, handelden we vaker in de geest van de wet dan volgens de letter. Het gaat immers om de bedoeling en dat is hier tussen de muren in principe niet anders. Voor mijn rolopvatting betekent dat de moed hebben om maatwerk te leveren en bepaalde risico's te accepteren. Afgaan op het advies en vakmanschap van de collega's, en duidelijke afspraken maken met de gedetineerde. De basis daarvoor is vertrouwen, en helaas hoort teleurstelling daar ook bij. Dat accepteer ik. Tal van professionals in veiligheid, hulpverlening, zorg en andere domeinen zullen dit herkennen: om je doel te bereiken moet je goed kunnen navigeren tussen veiligheid en humaniteit.

16.30 uur

Vlak voordat ik naar huis ga, zet ik nog wat handtekeningen onder invrijheidstellingen, het 'ontslagbewijs' aan het einde van de detentie. De betreffende gedetineerden ontvangen hun ontslagbewijs morgen. Daarna pak ik mijn spullen en loop naar de uitgang. Ondertussen denk ik na of me nog iets dwars zit en of ik het goed heb gedaan vandaag. Dat doe ik dagelijks, om mezelf scherp te houden en te zorgen dat ik niet afstomp.

Vandaag ga ik tevreden weg. Toch schiet me nog iets te binnen. Die ene collega die me terloops aansprak, met een goed idee: zijn muziekleraar wil misschien muzikles komen geven binnen. Dat zou een gaaf project zijn! 'Ga maar uitwerken', zei ik. Over een week of twee zal ik bij hem informeren hoe het ervoor staat; ik zet een reminder in mijn agenda.

Werken in de gevangenis, het was een bijzondere periode in mijn loopbaan. Als plaatsvervangend vestigingsdirecteur was ik verantwoordelijk voor een cluster van leefafdelingen en had ik de portefeuille Detentie en Re-integratie. In dit boek neem ik je mee in mijn ervaringsverhaal over ontwikkelen in een omgeving waarin niets fout mag gaan. Waar vakmensen, onder veranderlijke maatschappelijke en politieke omstandigheden, werken aan de veiligheid van onze samenleving. Met dit boek wil ik laten zien hoe humaniteit en vakmanschap hieraan kunnen bijdragen. Zodat er een werk- en leefklimaat tot stand kan komen waarin kennis kan groeien en vakmensen goed kunnen inspelen op veranderingen. 'Doen wat de bedoeling is', voor een veilige en humane samenleving.

Leeswijzer

Van buiten (politiewerk) naar binnen (gevangenis); hetzelfde domein en toch een heel andere wereld. Wat viel me op in die eerste periode? Hoe bepaalde ik mijn strategie? Daarover gaan de volgende twee hoofdstukken. Vervolgens staat in hoofdstuk 4 beschreven hoe we een programma ontwikkelden om de organisatie te versterken en hoe deze innovatie langzaam strandde. In de laatste twee hoofdstukken zoomen we steeds verder uit om achterliggende oorzaken zichtbaar te maken en te verklaren. Hoe en waarom zetten hardnekkige patronen onbedoeld een rem op innovatie (hoofdstuk 5)? Welke stappen kun je zetten om ruimte te scheppen voor innovatie in organisaties waar niets fout mag gaan (hoofdstuk 6)?

OVER MARGA VAN DAM

Marga's innerlijke drive is om te ontwikkelen, het leven een beetje mooier te maken voor mensen. Of dat nu gaat over hulp-verlenen aan een slachtoffer, een medewerker begeleiden naar een volgende carrièrestap, werken aan een humane detentie of organisatie(onderdelen) een stap verder brengen.

Gedurende haar tijd als gevangenisdirecteur, maar ook bij de politie, bouwde Marga aan vernieuwende teams en maakte ze ruimte voor het vakmanschap van medewerkers. In de gevangenis startte ze een ontwikkelprogramma, waarin haar visie op menselijke ontwikkeling en leiderschap tot uiting kwam.

Hoe kun je de helpende hand bieden zonder de verantwoordelijkheid over te nemen? Hoe kun je afwegingen uitleggen over keuzes die je moest nemen in een split-second? Met verantwoordelijkheid, wederkerigheid, moed en lef als persoonlijke waarden, gaf en geeft Marga vorm aan leiderschap.

Hoe verander je een organisatie waar deuren letterlijk en figuurlijk dicht zitten? Marga van Dam navigeerde als gevangenis-directeur in het spanningsveld van veiligheid en humaniteit. Alleen *tough on crime* is dan niet genoeg. Haar doel was steeds: betere buurmannen terugleveren aan de samenleving.

In *Veranderen achter gesloten deuren* beschrijft ze hoe strikte regels, sterke hiërarchie en hardnekkige patronen vernieuwing in de weg staan. Die systeemwereld van de organisatie zet zo de leefwereld van professionals en gedetineerden onder druk.

Dit boek biedt inspiratie voor leiders, verandermanagers en andere professionals die midden in complexe trajecten staan. Aan de hand van scherpe observaties uit het gevangeniswezen laat Marga zien hoe je samen met je team handen en voeten geeft aan een lerende, wendbare organisatie.

De inzichten reiken verder dan de gevangenispoort: ook in andere organisaties waar systemen en structuren verandering vtragen, zijn deze lessen direct toepasbaar. Echt ontwikkelen begint met vertrouwen op vakmanschap en eigen verantwoordelijkheid. Ook in een omgeving waarin niets fout mag gaan.



Marga van Dam werkte in verschillende leidinggevende rollen bij politie en justitie. Ze heeft een sterke drive om mensen en organisaties te ontwikkelen.

www.verhaalmetimpact.nl

