

# Wikken en wegen bij het bepalen van een veranderstrategie. Een gesprek tussen drie veranderaars

**Gertjan de Groot in gesprek met Petra Haartsen, Mieke Reidinga en Hanneke Elink Schuurman**

## Introductie

Hoe bepaal je een effectieve veranderstrategie bij een ingewikkelde veranderopgave?

Om zicht te krijgen op dat proces, organiseerden Hanna Boersema en Gertjan de Groot een bijeenkomst met drie ervaren veranderaars, alle die al vele jaren werken en hebben bijgedragen aan het gedachtengoed van *Leren Veranderen*. Petra Haartsen brengt een concrete casus in, op basis waarvan Mieke Reidinga en Hanneke Elink Schuurman met haar in gesprek gaan. Op het moment van het gesprek is Petra inmiddels een half jaar met de opdracht bezig en is al een aantal keuzen gemaakt. Het bepalen van de veranderstrategie is een cyclisch proces: het blijft regelmatig wikken en wegen op basis van opgedane ervaring, en zo samen met de organisatie koers zoeken. Zij is blij met de sessie, met name omdat zij bezorgd is over de duurzaamheid van de interventies. Petra: 'Er zitten nog wel puzzels in wat ik nu aan het doen ben.' Mieke en Hanneke bevragen Petra over haar casus, waardoor Petra's wikken en wegen over haar volgende stap explicieter wordt.

Hieronder beschrijven we in een notendop het drie uur durende gesprek, waarbij we de bespreking van de case afwisselen met steeds een stukje beschrijving van het wikken en wegen proces. Aan het einde een aantal conclusies over gemaakte afwegingen en essentiële interventies in dit complexe veranderproces.

## Opdracht en opdrachtgever

Sinds een half jaar helpt Petra een manager van een Nederlandse gemeente. De manager is verantwoordelijk voor een aantal resultaatgebieden (units) voor de stad waarin samenwerking in de keten tussen deze resultaatgebieden van groot belang is. Petra helpt te diagnosticeren waar de blokkades zitten bij het bereiken van de ketensamenwerking, en zij helpt bij het duurzaam oplossen van die blokkades.

De opdrachtgever gaat voor effect, is zich bewust van zijn positie in de politieke context waarin hij opereert en realiseert zich dat samenwerking in de keten niet vanzelf gaat, dat het taai is. Een goede uitgangssituatie om samen aan de slag te gaan!

## Het vraagstuk

De burger centraal stellen en samen het hoogst maatschappelijke rendement halen. Dat is de opgave waar deze gemeente, net als overigens alle gemeenten in Nederland, voor staat. Er is daartoe net een grootscheepse reorganisatie afgerond. Minder fte's, uniformer werken en samen staan voor de opgave is de belofte van de reorganisatie. Men is 'blauw-geel' begonnen, met als belangrijke drijfveren om logische eenheden te creëren, de bestaande eilandjes met eigen belangen te doorbreken en geld te besparen. De praktijk is echter nog weerbarstig: er zijn nieuwe eilandjes ontstaan waar eigen positie hebben en houden opnieuw belangrijke drijvende factoren zijn. Waar de samenwerking in de keten nog geenszins vanzelf centraal staat.

De veranderopgave naar ketensamenwerking begint dus eigenlijk nu pas, in een context die tijdens de reorganisatie niet gemakkelijker is geworden. Het sterk hiërarchische van de organisatie is niet veranderd, er zijn nog weinig tot geen vaardigheden voor ketensamenwerking, de hoge druk om

beter & goedkoper te presteren is explicieter geworden, en er zijn negatieve post-reorganisatie gevoelens ontstaan die als onderstroom voortdurend merkbaar zijn. Het plaatsingsproces is voor velen pijnlijk geweest.

Als je nu groen naar de organisatie kijkt zie je dat er nog beperkt of zelfs helemaal geen beeld is over hoe ketensamenwerking er in de praktijk van alle dag uit zou kunnen gaan zien. Als je wit kijkt zie je nog heel weinig inspiratie voor vernieuwing & ontwikkeling. Men is moe en de werkdruk is hoog. Als je geel kijkt zie je dat de nieuwe machtsverhoudingen zich aan het zetten zijn. Als je rood kijkt zie je dat de onduidelijkheden die er nog zijn de onzekerheid bij medewerkers vergroot over wat er precies van hen wordt verwacht.

Petra formuleert haar veranderkundige vraag als volgt: *‘Wat is een effectieve veranderstrategie om ketensamenwerking gestalte te geven gezien deze diagnose van de context?’*

## **Wikken en wegen (1). Eerste conclusies voor de veranderstrategie**

Ketensamenwerking is iets nieuws. Met de taal van het oude zal dat niet lukken. Er moeten nieuwe begrippen en beelden ontstaan. De onzekerheid en de spanning van de koele reorganisatie heeft zijn tol gevraagd, en de conflicten worden eerder meer dan minder. Er moet dus worden gewerkt op een manier die de-escalerend en verbindend werkt. Er waren voordien al verschillende belangen en dus tegenstellingen, dus Petra verwacht ook niet dat zij ineens grootschalig kan werken als zij een strategie kiest die geen dwang kent, zoals de reorganisatie dat wel kende. Zij zal met een kleine groep moeten beginnen en al doende zien hoe de duurzaamheid van de verandering bewerkstelligd kan worden.

## **Ambities en ambiguïteiten**

De gemeente wil de beweging maken van een hiërarchisch gestuurde organisatie naar een organisatie die gebaseerd is op ketensamenwerking. In beleidsstukken is goed opgeschreven wat ze willen bereiken: de opgave centraal. Beter bedienen van de burger, efficiënter en goedkoper werken, waar nodig maatwerk. En met nogal wat cultuurwaarden en afspraken omtrent houding & gedrag. Men voelt nu allerlei ambiguïteiten in deze stedelijke organisatie.

De politiek (burgemeester, wethouders) is gewend om fors in te grijpen als het spannend wordt, terwijl vertrouwen op het vakmanschap in de ambtelijke organisatie een basiswaarde is. Door de reorganisatie naar logische eenheden is het voor veel mensen onduidelijk waar je moet zijn voor wat bij wie. De ambiguïteit zit ook in de organisatiestructuur. Men streeft naar ketensamenwerking, maar de organisatie bestaat uit resultaatverantwoordelijke units waar de ketens doorheen lopen. Als die units zich gaan gedragen zoals hun naam het aangeeft, dan kan dat op gespannen voet komen te staan met de beoogde ketensamenwerking. De medewerkers zien het feit dat hun resultaat afhankelijk is van andere units niet per sé als win-win maar als ambiguïteit. Het niet over de grens van de eigen unit kijken lijkt nog steeds aantrekkelijker en zelfs logischer. Het denken in wij-zij is niet verminderd.

## **Wikken en wegen (2). Omgaan met de oude reflexen en de nieuwe ambiguïteiten**

De beschrijvingen die er liggen van de toekomstige organisatie hebben nog niet collectief betekenis gekregen. Noch in het bewustzijn van waar het om eigenlijk om gaat, noch in het gedrag van medewerkers en managers. Als Petra medewerkers en managers naar de toekomst vraagt, hebben zij

de neiging organisatiescheidingen te gaan tekenen, om onderscheid te maken tussen wat van hen is en wat van de ander. Het is de oude reflex.

De vraag is nu: wat betekent het voor de veranderstrategie als er tegenstrijdigheden tussen het reeds geïmplementeerde organisatieontwerp en de huidige praktijk blijken te zijn? Naast de hoge druk en de conflictgevoelens?

Er gebeurt wel degelijk van alles in de organisatie om ketensamenwerking tot stand te brengen. Er worden samenwerkingsdocumenten gemaakt, systemen aangepast, sessies onderling belegd, onderhandeld en problemen opgelost. Maar alle bovengenoemde interventies zijn eerste orde interventies. Het zijn de voor de organisatie bekende aanpakken voor problemen (blauw/geel). Soms helpt het, maar vaak ook niet. Het is duidelijk dat hier ook aanpakken van de tweede en derde orde nodig zijn om de beweging naar ketensamenwerking te creëren.

## De gekozen veranderstrategie

De veranderstrategie in het eerste halve jaar baseert Petra op twee kernpunten: 1) *bewustzijn vergroten van wat ketensamenwerking vraagt en al doende nieuwe taal maken* 2) *samen in de ketens oefenen met ketensamenwerking gericht op het bereiken van gewenste resultaten en effecten*. Dus niet in eerste instantie door erover te praten, maar door het te doen en daarvan te leren (wit-groen kijken).

Wat Petra toevoegt met de groen/witte interventies is helpen samen met de medewerkers de complexiteit te onderzoeken en betekenis te geven aan ketensamenwerking in die complexiteit. Zij kiest ervoor om dwars door de hiërarchie heen te werken, dus te werken op een manier die de toekomst vraagt. Het oude kan niet met het oude veranderd worden.

Petra heeft ervoor gekozen het samenwerkingsproces met elkaar concreet lerend vorm te gaan geven, inclusief het omgaan met de gevoelens die dat oproept. Dit betekent dus niet proberen vooraf alle processtappen te definiëren, maar voortdurend oefenend werken aan de praktijk van ketensamenwerking, kijken wat dat oplevert, de gewenste effecten heeft en op basis daarvan voortdurend bijstellen. Het gaat haar daarbij om meer diepgang te verkrijgen in het zoekproces, om afwegingen te maken bij elke processtap. En om meer in het derde orde denken te komen.

Dit is best een spannende aanpak voor mensen die niet gewend zijn zo te werken, maar tevens weten zij ook eigenlijk best wel dat een planmatig gestuurde aanpak vaak een schijnzekerheid is (lijkt zo veel meer houvast te geven). Het wikkelen en wegen bij deze stap is, durven mensen in te stappen in een dergelijk 'wezensvreemde' aanpak? Is er genoeg vertrouwen en verlangen en/of urgentie om in te stappen?

Hierna worden haar twee typen interventies besproken die invulling geven aan de gekozen veranderstrategie.

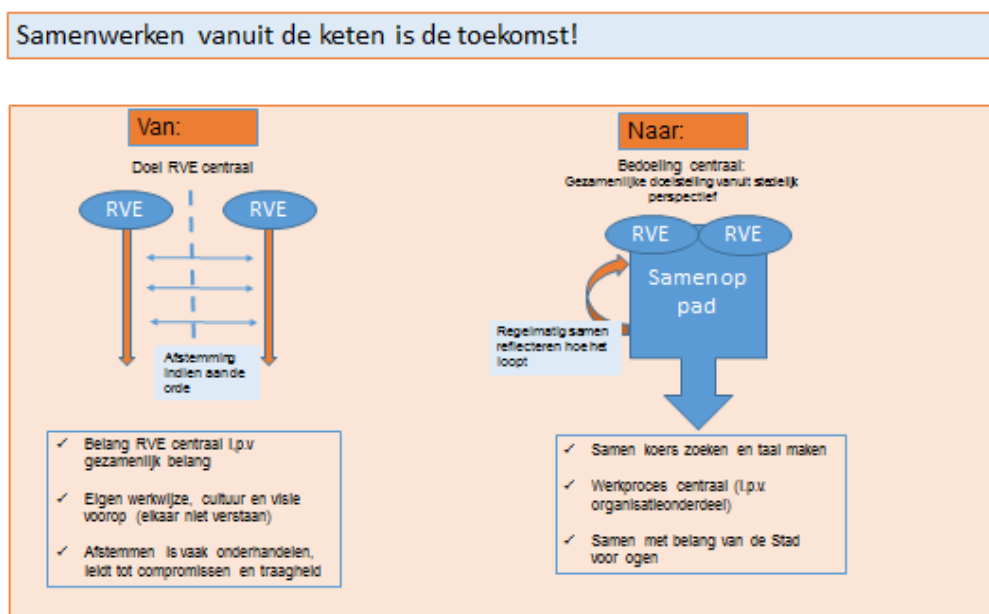
## Twee typen interventies tot nu toe

### 1. Bewustzijn vergroten van wat ketensamenwerking vraagt, met nieuwe taal

In een sessie met managers van de diverse units onderzoeken we de werkzame principes van ketensamenwerking: zijn er voorbeelden van waar het al heeft gewerkt? En we kijken naar een concreet actueel voorbeeld uit de praktijk: hoe loopt dat nu?

Petra probeert het denken in ketens verder op gang te brengen aan de hand van een concreet voorbeeld uit de werkpraktijk van de medewerkers met wie zij werkt. Petra: 'Manager van een unit, jij hebt last van de wethouder, maar de andere 2 managers: voelen jullie die druk ook? Want jij bent ketenpartner, die er mede voor moet zorgen dat de manager die verantwoording aflegt aan de wethouder, ook kan leveren.' De beide unit managers zeggen die druk niet te voelen. Petra: 'Wat betekent dat dan voor jullie rol?' Manager 1: 'Ik ben opdrachtgever'. Petra: 'Zijn jullie geen partners in de co-creatie, om dat samen voor elkaar te krijgen?' De unitmanagers zeggen van niet. De verschillende resultaat verantwoordelijke units werken voor bepaalde diensten op maat met elkaar samen. En als dat niet lukt of als het niet snel genoeg gaat, escaleren medewerkers van de verschillende units via de lijn. Tot het bij de drie unit managers ligt en dan gaan deze met elkaar in conclaaf. Ze worden het niet snel eens, mede door de beeldvorming die ze elk vanuit hun eigen unit krijgen, waar inmiddels de spanning opgelopen is. Zij zijn bevooroordeeld. Daardoor voeden ze de negatieve beelden over elkaar. Dat vergroot de kans op conflictescalatie. Bovendien legt de ene unitmanager andere prioriteiten dan de anderen, wat betreft de keus waar hij zijn mensen aan laat werken en hoe snel hij resultaat wil zien.

Op basis van deze sessie ontstaat deze plaat.



Petra: Deze plaat is onderdeel van mijn wit-groene strategie. Hij geeft betekenis aan de weg die nodig is. De titel is 'Samenwerking vanuit de keten is de toekomst!' Wat hebben we aan vermogen nodig om een stap richting die toekomst te zetten? Petra helpt met deze plaat een nieuwe belevingswereld te scheppen. Want 'samen op pad' is anders dan 'afstemmen als het aan de orde' is. De titel is een verleidingsstrategie om meer inclusief te gaan denken. 'Wat in al die op zichzelf mooie beleidsstukken staat krijgt hier betekenis. Het gesprek: waar zie je al dat het werkt? - maakt zichtbaar dat het ook mogelijk is'

Petra: 'De plaat is een neerslag van wat ik hoor in hun eigen verhalen. Op een gegeven moment ontstaat dan een plaat die blijkt te resoneren, waar mensen over blijven praten. Dan is zo'n plaat ergens raak.' Mensen gaan Petra meteen allerlei voorbeelden vertellen bij deze plaat. Omdat Petra die reacties krijgt, laat zij de plaat aan meer mensen zien, buiten de groep met wie zij is begonnen. Het bleek dat de plaat leven en beweging ging creëren. Petra heeft het gevoel dat het subtiele dingen

zijn. Belangrijk is bijvoorbeeld de woordkeus op de plaat, die bepaalt of het adviesproces daadwerkelijk van betekenis wordt voor mensen.

Petra constateert dat er veel verwarring aan het ontstaan is over rollen, omdat de unitmanagers een vraagstuk vanuit het belang en de prioriteiten van hun eigen unit aanvliegen, en alleen samenwerken op het moment dat ze iemand nodig hebben. Het oude beeld stuurt hun handelen nog steeds: ik ben baas, ik geef opdrachten en als er geëscaleerd wordt, neem ik een besluit. *'De unit managers voelen nog nauwelijks gezamenlijkheid. Ze hebben geen gezamenlijk beeld van wat nodig is, delen nog niet het idee: we zitten in een gezamenlijk proces en vormen gezamenlijke één keten.'* Zij introduceert nieuwe begrippen, bijvoorbeeld: 'Jullie zijn de hoeders van deze keten. Jullie behoren te kijken naar wat er in de keten speelt, wat kunnen we deblokken, waar kunnen we helpen, het is aan jullie om te overzien waar het goed gaat en waar het niet goed gaat.' Hoeders vonden zij een rare term, maar toch is die term gaan leven.' Er was nieuwe taal nodig om een andere manier van kijken mogelijk te maken. Door het beeld van de hoeders te gebruiken is hun gewijzigde rol in hun bewustzijn gekomen. Door regelmatig, buiten de reguliere overleggen, met elkaar op deze nieuwe rol te reflecteren in de werkpraktijk van alle dag, ontwikkelt zich stap voor stap de benodigde competentie. Er komt taal en inhoud om een stap te zetten richting effectieve ketensamenwerking. Overigens gebeurt dit nog alleen bij die unit managers die ingestapt zijn in Petra's adviesproces (en dus bij een groot aantal ook niet). Met de unit managers die ingestapt zijn, kan de ketensamenwerking vanuit het perspectief van het primaire proces onderzoekend verder vorm worden gegeven. Deze managers maken ruimte, in zichzelf en in hun units, voor het inslaan van een nieuwe weg. Bij hen lijkt de verandering duurzaam te worden. Het zijn er vooralsnog een paar in het grote geheel.

### Wikken en wegen (3). Waar begin je?

Er zijn meerdere ketenprocessen die risicovol zijn. Bijvoorbeeld in het domein van de waardebeoordeling bij de OZB (onroerend zaken belasting), complexe vergunningverlening en binnen het domein van veiligheid en toezicht. Als het daar mis gaat, merken burgers dit meteen en loopt de gemeente mogelijk ook financieel risico. Waar samenwerking bij deze processen in het verleden niet vanzelf ging, is dat ook nu niet zomaar opgelost. Ondanks dat taken logisch zijn verplaatst van het ene organisatieonderdeel naar het andere, zijn er immers weer nieuwe scheidingen ontstaan.

De neiging is om op basis van een blauwe analyse de meest risicovolle processen aan te wijzen en top down af te dwingen dat deze processen het eerst 'aangepakt' worden. Maar dat kent grote risico's. Stappen mensen dan serieus en leergierig in? In een sterk hiërarchische organisatie is het van belang dat de baas ruimte maakt voor leren en ontwikkelen en zichzelf ook ziet als onderdeel van het probleem en de oplossing (mee koers zoekend leert). Alleen daar waar de urgentie van het vastlopen ook door de betrokkenen wordt gevoeld, en waar de managers van de units open staan voor verder lerend onderzoeken, kan volgens Petra een stap worden gezet. Een ander risico van de gedwongen aanpak is of je dan wel voldoende diepgang bereikt om de verandering duurzaam te maken: 'je hebt nieuwsgierigheid naar het nieuwe nodig om een fundamentele stap voorwaarts te zetten'.

Belangrijke criteria voor de vraag: waar begin je, zijn: maakt de leiding ruimte voor een wit-groene benadering? Wil de leiding meedoen? Is er urgentie/verlangen om met het proces aan de gang te gaan bij betrokkenen? Kortom: waar is eigenaarschap om aan de slag te gaan? Dit is een

noodzakelijke gele stap in een gele context, waaruit moet blijken of er voldoende draagvlak en sponsoring bij de machthebbers is voor een niet-gele interventie.

## 2. Via de praktijk meer vermogen tot samenwerken creëren

Gestart wordt met het proces dienstverlening. De dienstverlening aan de balie (bijvoorbeeld het aanvragen van paspoorten) is de verantwoordelijkheid van één organisatieonderdeel. Terwijl het leveren van de informatie die nodig is voor het paspoort de verantwoordelijkheid is een ander onderdeel. Deze unit zorgt ervoor dat levering plaatsvindt conform de wet en de beleidslijnen, en garandeert de kwaliteit van de aangeleverde gegevens. Want als je een paspoort vanuit de verkeerde bron levert, krijgt de aanvrager problemen op het moment dat hij naar het buitenland gaat. Er zijn dus allerlei verbindingen tussen de twee units nodig in dat ketenproces. Niet alleen bij het leveren van paspoorten maar ook op vergunningen, trouwaktes etc. Simpele en complexe vragen komen bij hetzelfde loket binnen. De ambitie is: in één keer goed, waarbij de burgers alle kanalen mogen gebruiken om hun aanvragen te doen (naast de fysieke balie ook telefonisch, of per email of via de website). Het streven is om meer meteen aan de voorkant, aan het loket of bij het eerste contact af te handelen, met behulp van scripts, uniformeren van werkprocessen e.d.

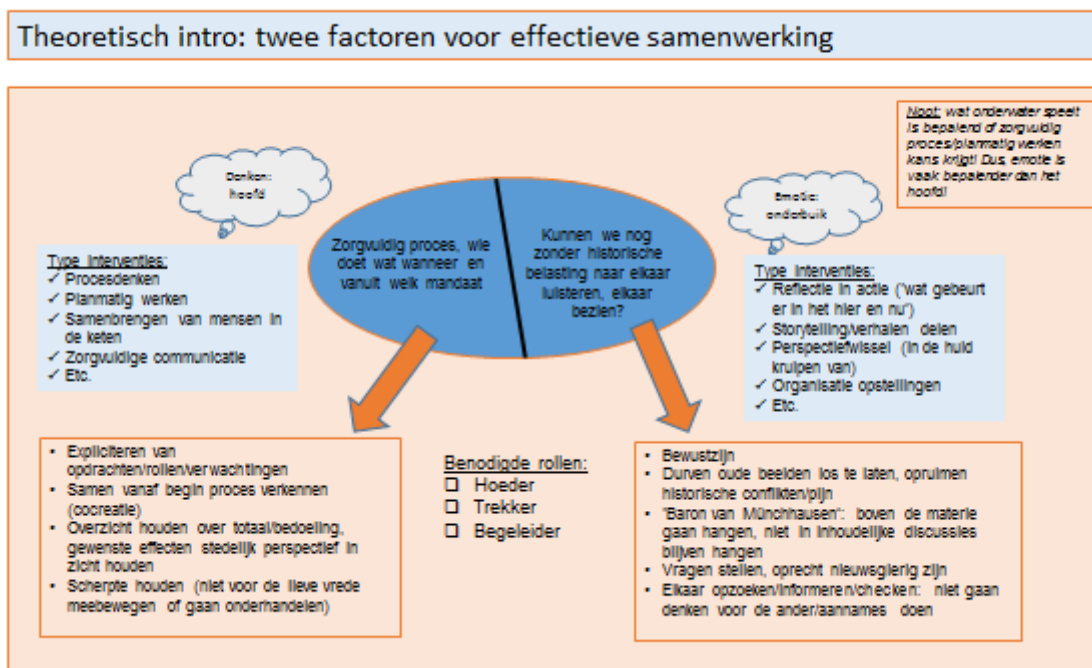
Het lukte de medewerkers en managers uit de twee units niet om zelf in de praktijk afspraken te maken over dit ketenproces. Zij vertelden Petra: 'We komen hier zelf niet uit.' Zij maakten elkaar over en weer verwijten dat de ander niet wilde meewerken. 'Zij zijn een oude beheerclub en wij zijn vernieuwend, dat botst.' Maar ook andersom: 'zij lopen ver voor de muziek uit, wij houden ze niet bij en gaat het dan wel zorgvuldig'. Men is vooral over elkaar en niet met elkaar aan het praten. Petra kiest voor actieleren en maakt de strategische keuze om het hele systeem in een kamer bij elkaar te brengen. Dus alle 'key spelers' in het proces: het management, de teamleiders, die ook van het vak verstand hebben, maar ook iemand van informatievoorziening. Heel bewust heeft Petra ook de twee unit managers gevraagd om in hun hoedersrol deel te nemen. Om mee te doen en mee leren, om te deblokken, om dit proces en de rollen voor de toekomst te verhelderen en om gezamenlijke taal te maken. Want tijdens de reorganisatie is nog nooit het gesprek met elkaar gevoerd hoe het nieuwe proces er in de toekomst gaat uitzien? Dus Petra is daarmee begonnen. Hoe verloopt dat proces?

'De intentie om met zijn allen in een kamer te gaan zitten, was om met elkaar, in plaats van over elkaar te praten. Daar zijn we vier sessies mee bezig geweest. Om alleen maar dit proces te verhelderen. Want het huidige proces is anders dan het toekomstige proces. De eerste sessie vonden de deelnemers fijn, omdat dingen helder werden. Vlak voor de tweede sessie waren er net een aantal incidenten geweest. Die hebben we helemaal afgepeld. Toen kwamen er veel emoties. Op een bepaald moment merkte iemand op: 'Het lijkt wel therapie hier'. In de derde sessie gingen de deelnemers dingen zeggen die weer niet overeenkwamen met de afspraken die in de tweede sessie waren gemaakt. Petra werd daar ongeduldig van. Hebben we daar verleden keer nou zoveel tijd aan besteed? In de derde sessie was er dus sprake van een terugval in oud gedrag. Dat is ook benoemd en iedereen voelde op dat moment ook een dip. In de sessie erna hebben we 4 concrete onderwerpen besproken en afspraken gemaakt. Dat succes was ook echt nodig en ieder heeft zijn best gedaan om de sessie te laten slagen, wat dus ook werkte! Dat voelde goed.'

Petra: 'Ik heb continu reflectie in actie gedaan. Hoe praten we nu met elkaar? Jullie bereiken elkaar niet. Jullie zitten al in oordelen over elkaar en wat gebeurt hier nu?' Daarbij heb ik telkens verwezen naar het onderscheid tussen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. 'Ik heb kunnen helpen om te zorgen dat ze elkaar bereikten in wat ze te zeggen hadden.' Na afloop van de derde



sessie heb ik uiteindelijk de onderstaande plaat gemaakt.



Toen hadden we veel casuïstiek doorgenomen en daaruit kwam naar voren dat het totaal niet duidelijk was wie wat doet, vanuit welk mandaat vanuit welke organisatie. Iedereen praat over alles met iedereen. Weinig van wat er in het vlak links onder staat hadden ze geregeld.

De andere kant van de bol is evenzo van belang, en misschien nog wel maatgevender voor hoe het loopt. Want iedereen kent iedereen. Iedereen heeft al een historie met elkaar, het is één grote, vaak ruziënde familie. Men gedraagt zich eigenwijs. De vraag is: kunnen ze nog zonder historische belasting, zonder herinnering aan wat er al is gebeurd, naar elkaar luisteren? Er is een onderstroom, zeker in deze keten, met veel emotie en onderbuik gevoelens. We hadden soms één casus, waar we anderhalf uur over konden praten omdat de emotie zo beeldvullend was. Uiteindelijk, als je het afpelt, komen ze er wel uit met elkaar. Maar het vermogen om dit zelf, in de drukte van alledag, en met de druk van de politiek, te blijven doen, is nog nauwelijks ontwikkeld. De onderbuik, de emotie 'zie je nou wel, ze willen gewoon niet' (de rechterkant van de bol) is voor je het weet weer aan zet. Het is geen duurzame win-win situatie.

Deze vorm van actieleren herhaalt Petra bij meerdere ketenprocessen in het domein van haar opdrachtgever: daar waar het vastloopt, er behoefte is bij de managers van de units, er nieuwsgierigheid is of het ook anders kan... Soms met een enkele sessie, soms met meerdere sessies, al naar behoefte.

## Wikken en wegen (4). Duurzame verandering?

Petra voelde in de hele groep waarmee ze werkte het oprechte verlangen om het anders te doen. De context was goed en de unit managers waren er alle sessies bij. Maar toch was dit maar één proces, met acht mensen, en dat kostte al zoveel inspanning. En dat zou je duizendvoudig moeten doen om effectieve ketensamenwerking in de hele stad te bereiken. De uitkomst van het veranderingsproces is niet alleen dat mensen het conceptueel begrijpen, maar bestaat uit ander gedrag, een andere attitude, een ander invoelingsvermogen, ander handelingsvermogen en begrip van de dynamiek. Pas dan bereik je duurzame resultaten en dus effecten die de burger ook gaat merken!

Toch besteedt Petra in haar aanpak graag tijd aan dit soort sessies. 'Omdat we een essentie raken, die we ook weer van betekenis kunnen laten zijn voor anderen die hiernaar nieuwsgierig zijn. Zo komt er nieuwe taal ook in andere delen van de organisatie. Ik krijg steeds meer ruimte om die taal te gaan inbrengen, om het bewustzijn van wat ketensamenwerking vraagt, te vergroten. Als dit bewustzijn vergroot wordt, gebeurt er echt wat, gebeuren de goede dingen.'

Ook al blijkt de kans op terugval groot. Blijven hoeden is noodzakelijk! Als een unitmanager een andere functie krijgt, er door hoge werkdruk onvoldoende tijd wordt genomen om te reflecteren, er nieuwe conflicten ontstaan, is het risico van terugvallen groot. Hoe lang kan en wil men het onder druk uithouden om de complexe observaties overeind te houden, zonder iedereen uit te putten of moedeloos te maken? Er moeten immers dingen praktisch in gang worden gezet. Het gewenste resultaat voor ogen houden en zichtbaar maken van bereikte resultaten helpt: focus op de taak! De hoeder en de facilitator hebben als taak nauwgezet te monitoren hoe het staat met de energie voor het nieuwe, dat met de groep te bespreken en er in wijsheid naar te handelen.

Petra's interventies tot nu toe helpen om overzicht en nieuw inzicht te geven, en de complexiteit van ketensamenwerking boven water te houden. Zij doet steeds iets met de onderstroom aan gevoelens, maar zal daar ook de risico's van ervaren.

#### **Wikken en wegen (4): verbreden van het leiderschap gedurende het proces**

Petra's interventies hebben effect. Tijdens de interventies ontstaan gemeenschappelijke beelden die in overzichtelijke platen 'een tijd mee kunnen'. Er is een begin van verwerking van de conflictgevoelens. Daarbij speelt Petra een rol. Zij brengt bewustzijn en toekomstgevoel, doet min of meer therapeutisch werk, wint aan legitimatie om dit te mogen doen.

Dat heeft ook risico's, vindt zij. 'Als jij als adviseur/facilitator helpt het ongezegde bespreekbaar te maken, is het ook gemakkelijk voor mensen om van jou het leiderschap te blijven verwachten. Je interventies kunnen mensen afhankelijk maken. Dat kan natuurlijk niet bedoeling zijn.'

Moet je dan al gauw een stapje achteruit doen? Natuurlijk moet je als adviseur een keer weg. Maar als facilitator? Dan mag je het proces lang blijven begeleiden. De afhankelijkheid die van jou ontstaat is alleen op den duur een ongewenst neveneffect. Dus hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat jij niet degene bent die alle bijeenkomsten zelf begeleidt? In een andere gemeente functioneren zogenaamde Pleinen, bijzondere bijeenkomsten met een bijzondere aanpak (zie de bijdrage van Nelleke Metselaar 'Werken met Pleinen bij de gemeente Utrecht, in hoofdstuk 6 van dit boek, en het artikel van Joeri Kabalt). Als ze met een complexe kwestie zitten, dan zeggen ze: 'dan moeten we een Plein doen'. Een dergelijke infrastructuur opzetten, met een duidelijke herkenbare naam, verkleint de afhankelijkheid van externen of van steeds dezelfde persoon.

Petra merkt op dat haar optreden nog een ander risico kent dan afhankelijkheid. Je hebt legitimatie van de macht nodig om ruimte te maken voor dit soort leerprocessen. Maar als je je teveel verbindt met de macht, bestaat de kans dat je onbetrouwbaar wordt voor medewerkers, met wie je (groene) leerprocessen doet. Hoe onafhankelijk ben je dan nog, zeker ook in de ogen van de medewerkers? Voor je het weet, word je gezien als een machtsfactor in de gele arena (voor wie werk jij eigenlijk?).



Groen/wit is het paradigma: de mensen kunnen het zelf ook wel, alleen moet soms het proces gefaciliteerd worden. Dat lijkt te zijn wat Petra aan het doen is. Wikken en wegen is dan: welke methoden ga ik gebruiken om mensen zelfstandig aan de problematiek te laten werken, hoeveel en welke facilitering is nodig, hoe voldoende afstand te houden van de formele machthebbers, terwijl zij toch vaak je opdrachtgevers zijn?

## Wikken en wegen (5). Hoe ontstaan versnelling en olievlekwerking?

Petra's strategie vraagt om een rustig, vertrouwen creërend begin. Op een gegeven moment zegt de opdrachtgever: 'We moeten uit de traagheid, we moeten versnellen.' Petra zegt: 'Ik werd helemaal benauwd toen hij dat zei. Terwijl ik het ook wel begreep. Op zo veel plekken is nog verbetering mogelijk en de druk om te presteren wordt er niet minder op'. Leidinggevenden hebben vaak de neiging om mensen hun ruimte af te nemen als ze willen versnellen. Maar is dit wel de goede reactie?

In ons proces van sparren wordt een metafoor gebruikt om dit fenomeen te bespreken. Een paard dat van een steile heuvel afloopt, moet je als ruiter 'teugel geven'. Het paard moet zijn hals kunnen strekken en zelf de beste weg kunnen zoeken, anders is de kans op struikelen groot. Maar vanuit onze angst trekken we als ruiter de teugels juist aan. Leidinggevenden die prestaties moeten laten zien denken dat meer controle helpt om het proces te versnellen. Maar dan verstoren ze het proces van zelf denken, zelf kiezen, van zelforganisatie, en verliezen het vertrouwen en de verbinding. Als je voldoende ruimte geeft, 'teugel geeft' (zonder de teugels helemaal los te gooien, je houdt voeling), blijf je juist wel in verbinding met elkaar. Dat lijkt tegenstrijdig. Groen- en wit-strategieën beginnen langzaam, maar krijgen momentum als zij goed gefaciliteerd worden. Waaruit bestaat dat faciliteren dan?

Ten eerste is het van belang het hele werksysteem in één ruimte te krijgen, de mensen die samen het resultaat maken. Dat maakt dat je met elkaar kunt praten i.p.v. over elkaar. En de taak centraal kunt stellen. De taak en het verlangen dit tot een goed einde te brengen is de basis voor de goede wil om de complexiteit die bij samenwerken hoort serieus te nemen. Het werken met concrete cases of gebeurtenissen maakt dat het mensen raakt en het niet te algemeen blijft. Als facilitator zorg je steeds dat een dialoog ontstaat (in plaats van stapelen van argumenten), en dat er genoeg tijd genomen wordt voor reflectie. En dat bij de reflectie de mogelijkheid bestaat om niets onbesproken te laten. Uiteindelijk kiest de groep zelf welk gesprek zij aangaat en welk niet. En dan is het stapje voor stapje werken, soms langdurig. Want deze kantelingen kosten tijd, zoals de casus illustreert.

Een goede ervaring met één proces kun je niet zo maar uitrollen naar andere processen. Het is elke keer weer maatwerk en aan de slag gaan met de mensen in het betreffende werksysteem. Waar nodig blokkades opheffen die in de weg staan. Verduurzamen hangt af van het volhouden van de hoeders en de andere mensen in het werksysteem, focus houden op het gewenste resultaat en effect en van goede facilitering. Verlangen om het anders te willen is onontbeerlijk. Als die onvoldoende aanwezig is, is er geen grond voor duurzame verandering.

Door het vertellen van de verhalen in de organisatie over de interventies kan het verlangen van andere mensen aangewakkerd worden. Door testimonials van medewerkers en door 'rijke platen', getekende weergaven van de werkelijkheid die mensen inzichten en andere perspectieven geven over hun eigen werkpraktijk. Het vergroten van het aantal hoeders is in een sterk hiërarchische organisatie een cruciale factor: zij maken ruimte om groen-wit te ontwikkelen. Tevens is voor een

olievlekwerking het opbouwen van een infrastructuur voor facilitering (zoals vb de Pleinen en het opleiden van facilitators in de eigen organisatie) van belang.

## Verdere opbrengsten van het sparren en het wikken en wegen gesprek

Sparren helpt. Petra krijgt uit dit gesprek meer geëxpliciteerd wat ze aan het doen is. Zij heeft er nu meer woorden voor gekregen. Zij is zich ook bewust geworden van het belang om congruent in haar rol te zijn, en van het belang van congruentie in de rol van haar opdrachtgever. Werken aan verduurzaming en verbreding vragen in de komende tijd aandacht. Petra neemt de volgende inzichten mee:

- *Ruimte geven aan medewerkers om de versnelling te bereiken. In verbinding blijven.* Als de opdrachtgever het veranderproces wil versnellen dan is het belangrijk dat medewerkers de ruimte (en de steun) krijgen om dat op hun eigen manier te doen. Alleen dan is versnelling mogelijk. Dat klinkt heel logisch, maar druist in tegen de reflex bij leidinggevenden om juist ruimte te beperken om versnelling te bereiken. *Dit is een typisch wit element. Ruimte bieden voor eigen energie, inspiratie en kracht van mensen zelf.*
- *Congruent handelen alsof de toekomst al gerealiseerd is.* Voor het realiseren van de ketensamenwerking is het belangrijk dat zowel Petra (de externe adviseur) als de opdrachtgever congruent handelen met wat er in de toekomst beoogd wordt.
  - Voor de externe adviseur betekent dat, gedachtengoed verspreiden en eigenaarschap in de lijn te ondersteunen, door zelf voortdurend te reflecteren en zelf ook eigenaarschap te nemen voor haar eigen handelen (voorbeeldgedrag)
  - Voor de opdrachtgever betekent het, minder druk zetten op versnelling en zorgen voor deblokkering en focus houden op de gewenste effecten (waarom willen we dit ook al weer?)
  - *In beide gevallen voorbeelden van 'wit' handelen, gericht op deblokkering en op verkleinen van afhankelijkheid.*
- *Verduurzaming van het ingezette veranderproces en verdere verspreiding ervan.* Daarvoor is een infrastructuur nodig. Verspreiding van het gedachtengoed (in speciale bijeenkomsten) en meer mensen beschikbaar die dit soort witte processen kunnen faciliteren. Op die manier helpt ze bij verdere verankering in de organisatie
- *Cyclisch werken aan diagnose, bijstellen van strategie en interventies*
- *Een duidelijke systeemgrens kiezen.* De rest is context. Oprekken van de systeemgrens werkt verwarrend

Wikken en wegen in groen-witte processen is veel minder 'als dit aan de hand is adviseer ik dat.' Je bent dus niet de wetende, observerende adviseur die interenieert in een systeem. Wikken en wegen is in groene processen veel meer een verweven proces, meer samen met de mensen in de organisatie in de complexiteit gaan staan, en daar gaan toevoegen wat je kan. Je eigen emoties en gevoelens in zo'n klus zitten je soms in de weg, maar zijn vaak ook behulpzaam bij het diagnosticeren en bij het in verbinding blijven, om het vertrouwen te krijgen om te mogen helpen.

Degenen die aan een sparringsgesprek meedoen hebben ieder een specifieke invloed. Het is een verrijking als je sparring partners verschillende invalshoeken hebben, of zelfs van mening verschillen. Het kan ook chaotisch werken, maar uiteindelijk kies jij waar je op door wilt gaan. In dit geval werd het voor Petra tijdens het gesprek soms verwarrend, maar kon zij een aantal lijntjes oppakken waarop zij kon doorgaan. Drie uur was daarvoor maar net lang genoeg!

**Literatuur:**

Ten Berge, T. en T. de Groot (2000) *De middenmanager als scharnier in verandering. Het trekken van veranderingstrajecten in zorginstellingen* Twynstra Gudde Management Consultants : Amersfoort.

Kabalt, J. (2014) 'Experimenteren met pleinen' in

Otto, M. M. (1996) 'Het besturen van veranderingsprocessen' in: W. Lemstra, C. J. N. Versteden en W.J. Kuijken: redactie, *Handboek overheidsmanagement*, tweede geheel herziene druk, Alphen aan den Rijn/Brussel Samsom H.D. Tjeenk Willink.

Hirschhorn, L (1988), *The workplace within, psychodynamics of organizational life*. M.I.T press.

M. Weisboard, S. Janoff (2007) , *Don't't just do something, Satand there*, BK Pulishers

M. Wheatley (2007), *10 principles of community change*.