



KIJKWIJZER VOOR VERANDERAARS

Dorien de Wit

ORGANISATIEVERANDERING

Bij elke organisatieverandering gebeurt het: we kijken niet goed genoeg. Doelen stellen en plannen maken is eindeloos veel gemakkelijker dan echt zien en begrijpen hoe verandering werkt. Welke onderstromen van weerstand tegen verandering zijn er, welke bronnen van veranderkracht kunnen worden benut?

Veranderaars hebben meestal best zicht op het veranderpotentieel van individuele medewerkers. Ze zien hoe die medewerkers gemiddeld goed in staat zijn om met uitdaging, tegenslag en verlangens om te gaan, zowel in hun privéleven als op het werk. De veranderaars (ikzelf als helper in veranderprocessen inclusief) verkijken zich echter stelselmatig op het geheel aan weerstanden en krachten in de organisatie dat bepaalt hoeveel ruimte medewerkers daadwerkelijk hebben om hun manier van werken te veranderen. Het gevolg is een haperend veranderproces en veel frustratie bij veranderaars. Dat kan anders.

In dit artikel bied ik een 'kijkwijzer' op veranderdynamiek. Welke weerstand en tegenwerkende krachten moeten we zien te doorgronden en begrijpen? Welke bronnen van veranderkracht moeten we in het vizier houden? Ik bespreek eerst de krachten die verandering tegenhouden (de 'tegenkrachten'), vervolgens de krachten die verandering bevorderen (de 'veranderkrachten'), en tot slot de handelingsperspectieven voor de praktijk van het veranderwerk die voortvloeien uit tegen- en veranderkrachten – geïllustreerd met voorbeelden uit veranderprocessen in overheidsorganisaties waarbij ik betrokken ben geweest. Veranderaars die de tegen- en veranderkrachten en de handelingsperspectieven leren zien en begrijpen, ontwikkelen een solide basis voor hun opstelling en inzet bij veranderprocessen.

TEGENKRACHTEN

Bij organisatieverandering zijn geregeld vertragende of belemmerende krachten in werking die het waard zijn om nader te bekijken:

- Afleidingsconcurrentie
- Ongemak en onzekerheid
- Botsende systemen en patronen
- Lucht tussen ambities en sturing
- Hybride externe verwachtingen.

Afleidingsconcurrentie

Vanuit het perspectief van de veranderaars heeft de organisatieverandering urgentie en prioriteit. Voor hen is het logisch te denken dat de medewerkers in de organisatie er alles over lezen en de beoogde verandering tot centrum van hun werkende universum maken. In de praktijk, echter, is de verandering slechts een van de vele zaken die aandacht vragen van medewerkers. De medewerkers bepalen zelf of ze de speciale veranderbijeenkomsten bijwonen en zich (al dan niet) verdiepen in de uitgestippelde nieuwe koers. Een treffende illustratie van concurrerende aandachtstrekkers is de volgende opmerking die een medewerker eens tegen mij maakte: 'Ik heb een nieuwe rol met meer verantwoordelijkheid gekregen en ga bovendien over een half jaar trouwen. Dan lees je zo'n veranderplan van tien kantjes niet.' Dit was –

nota bene – iemand die zich zeer betrokken toonde bij de verandering die werd ingezet in zijn organisatie. Mensen hebben voor zichzelf vaak logische verklaringen om zich niet al te intensief op de nieuw aangekondigde verandering te storten. Die verklaringen zijn vaak ook gelegen in ervaring met eerdere verandertrajecten: ‘Ach, meestal merk ik er niets van in mijn dagelijks werk’. En: ‘Alweer een verandering. We hebben de vorige nog nauwelijks afgerond.’

Kijkwijzer – Luister goed naar wat medewerkers zeggen over een nieuwe verandering. Niet zozeer de inhoud – datgene wat ze letterlijk zeggen – maar wat hun uitspraken zeggen over hun betrokkenheid en hoe zij de ‘*what’s in it for me*’ benoemen. Waar concurreert de beoogde verandering mee? Vraag naar hun eerdere ervaringen met verandertrajecten.

Ongemak en onzekerheid

Er zijn maar weinig mensen die veranderingen die van elders komen van harte omhelzen. Mensen zijn vooral geneigd om door te gaan met waar ze zich competent in weten en wat ze graag doen. In complexe situaties trekken we ons liever terug in taken die we overzien dan dat we risico lopen. Automatische reflexen zijn gericht op behoud van status, autonomie, zekerheid, verbondenheid en rechtvaardigheid (Rock, 2010). We voelen weerstand tegen mogelijk verlies van status en autonomie, tegen onzekerheid, onthechting en onrechtvaardigheid. Al die obstakels in onze mentale ‘bedrading’ moeten we overwinnen voordat we een duik kunnen nemen in iets nieuws. Bovendien zijn wij mensen er ook nog eens een kei in om het ene te zeggen en het andere te doen, zonder dat we ons daarvan bewust zijn (Argyris, 1993).

Kijkwijzer – Verken en herken ongemak en onzekerheid. Dat zijn vaak de redenen voor mensen om het ene te zeggen maar het andere te doen, of steeds dezelfde defensieve vragen te stellen (‘Doe ik het niet goed genoeg dan?’, ‘Welk bezuinigingsdoel zit hierachter?’).

Botsende systemen en patronen

‘Wij zijn open en wendbaar’, ‘Wij zijn ondernemend en klantgericht’. Dit soort mooie leuzen of varianten erop staan in elk veranderplan te lezen. Ze geven uitdruk-

king aan het verlangen naar een flexibele organisatiecultuur. Veel medewerkers zijn in de praktijk best flexibel, vinden zichzelf in ieder geval. Zodra een nieuwe vraag of actie echter raakt aan bestaande werkprocessen of systemen, blijkt de wendbaarheid of klantgerichtheid van de organisatie tegen te vallen. Dan stuiten nieuw gedrag of nieuwe werkwijzen opeens op allerlei verzet: de verandering is niet mogelijk, is niet toegestaan, of schept een ongewenst precedent. Of ze gaat lijnrecht in tegen andere ambities van de organisatie als zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en soberheid. Die ervaring demotiveert medewerkers enorm. De systeemwereld wint het van de leefwereld.

Kijkwijzer – Heb een open oog voor ervaringen van medewerkers die vertellen hoe zij ondernemend en klantgericht te werk gingen maar daarbij stuitten op hobbels in de eigen organisatie, variërend van interne afspraken en werkwijzen tot tegenwerkende afdelingen.

Lucht tussen ambities en sturing

De ambities van de directie of van de professionals staan vaak op gespannen voet met de doelen waar managers hun medewerkers op aanspreken, of, zoals vaker gebeurt, afrekenen. Ambities verwoorden inhoudelijke doelen. Gesprekken van medewerkers met managers gaan over budgetten, uren, deadlines en andere manieren om tijd en geld efficiënt te verantwoorden. Daarin past het slecht om eens echt met elkaar mee te denken, te onderzoeken waar integraal kan worden gewerkt, of iets nieuws uit te proberen.

Kijkwijzer – Waar ervaren medewerkers dubbele boodschappen bij hun leidinggevend? Waar verwachten zij ruimte om te experimenteren en vernieuwen en stuiten ze op een houding en gedrag die dat ontmoe- digen?

Hybride externe verwachtingen

Voor veel organisaties is ‘de veranderende samenleving’ een urgent motief voor veranderen. In het geval van gemeenten en provincies geldt in het bijzonder dat initiatieven uit de samenleving vragen om een andere vorm van samenwerken met de overheid dan voorheen. Meer

op basis van partnerschap dan enkel op basis van het ontvangen van subsidie of het volgen van beleidsregels en verordeningen. Van de andere kant verwachten burgers, organisaties en ondernemers ook nog steeds dat de overheid hun veiligheid garandeert, voor iedereen dezelfde regels hanteert en zorgt voor efficiënte product- en dienstverlening. Voor medewerkers van de overheid zijn deze hybride verwachtingen lastig. Zodra zij zich opstellen als ‘partner’ van de burger, kunnen ze tekortschieten als handhavers, dienstverleners en scheidsrechters in het publieke domein. Sterker nog: de medewerker die goed samenwerkt met initiatiefnemers uit de samenleving, komt geregeld terug met vragen en vragen waar de organisatie geen antwoord op heeft en vaak ook niet op zit te wachten.

Kijkwijzer – Verken welke spanning medewerkers ervaren wanneer zij concrete stappen zetten om zich te gedragen als een partner van externe doelgroepen. Heb oog voor twee soorten spanningen. Ten eerste in het externe partnerschap, waar verschillende verwachtingen ten aanzien van de eigen organisatie een rol kunnen spelen. Ten tweede in de organisatie zelf, waar de doorwerking van externe samenwerking kan botsen op patronen waarin geen ruimte is voor ideeën en wensen van externe partners.

VERANDERKRACHTEN

De hiervoor besproken tegenkrachten betekenen natuurlijk niet dat veranderen onmogelijk is. Ze maken slechts duidelijk dat enkel en alleen de veranderambities – hoe urgent die ook zijn – een veranderproces niet vanzelfsprekend naar de gewenste uitkomst zullen stuwten. Het is belangrijk om echt goed oog te hebben voor de tegenkrachten die onder de oppervlakte schuil gaan. Dit vergt voortdurende inspanning. Daarnaast zijn er in elke organisatie gelukkig ook rijke bronnen van veranderkracht aanwezig. Deze opsporen en aanboren is dan ook net zo goed van groot belang. Hier komen er vijf:

- Intrinsieke motivatie

- Richting en betekenis
- Concrete praktijkervaringen
- De techniek en het kantoor
- Behoeftes aan leren en experimenten.

Intrinsieke motivatie van medewerkers

Veel medewerkers weten dat het schuurt tussen de geijkte werkrouines en de actuele vraag van buiten. Neem het voorbeeld van een groepje ondernemende zzp'ers dat een oud fabrieksterrein wil omvormen tot een bruisend buurtje. Zij doen een beroep op medewerking bij gemeenteamttenaren. Deze medewerkers zouden dolgraag hun kennis inzetten, meedenken over de realisatie van iets nieuws, maar hebben te maken met juridische beperkingen en financiële vraagtekens. Dit soort primaire reacties om mee te denken is echter juist een mooi aanknopingspunt voor de veranderingen die de leiding wil inzetten. De intrinsieke motivatie van medewerkers en de veranderambities van de leiding van de organisatie liggen soms dicht bij elkaar dan men denkt. Laat de gemeenteamttenaren meedenken met de ondernemers en hun fabrieksgebouw, en ruimte nemen om ‘het juiste’ te doen, met inzet van hun professionele kennis en vaardigheden. Het vereist wel dat de medewerkers mede-uitvinders mogen zijn, en niet slechts uitvoerders van wat leidinggevend en verandertechnen hebben bedacht. Als dat lukt, krijgt intrinsieke motivatie ruimte boven extrinsieke motivatie en ontstaat ontwikkel- en veranderkracht (Verheggen, 2015).

Kijkwijzer – Onderzoek de persoonlijke en professionele *drive* van medewerkers. Kijk waar professionals op geleide van hun intrinsieke motivatie al initiatieven nemen en experimenteren met nieuw gedrag en nieuwe werkwijzen.

Richting en betekenis

In heel wat (overheids)gebouwen ontstaat groot enthousiasme over het verhaal van de ‘verdraaide’ organisaties van Wouter Hart of de ‘Why’ van Simon Sinek. Dit enthousiasme weerspiegelt de enorme behoefte aan helderheid over ‘de Bedoeling’: waar staan we voor, wat is

werkelijk belangrijk? Hoe zorgen we ervoor dat de 'systeemwereld' ondersteunend wordt aan de 'leefwereld', in plaats van voorschrijvend en beklemmend (Hart, 2013)? Alleen al het gesprek over 'de Bedoeling' zet veel mensen op een ander been: het helpt om hun werk in een groter perspectief te zien. Zo ervoeren gemeentelijke stedenbouwkundigen dat zij te zeer gefocust waren geraakt op deelprojecten als paaltjes weghalen op fietspaden in plaats van op het geheel. 'De Bedoeling' is zorgen dat de stad goed toegankelijk is voor doorgaande fietsers. Het bredere perspectief weer zien maakt het voor hen mogelijk om door te denken over creatieve oplossingen en daarover in gesprek te gaan met belanghebbenden. Dit soort activiteiten ondernamen de stedenbouwkundigen eerder niet omdat ze vooral werden beloond als hun korte-termijnprojectresultaat binnen tijd en budget werd gehaald.

Kijkwijzer – Luister goed hoe medewerkers het kader definiëren waarbinnen ze werken: is 'de Bedoeling' helder, en is er sprake van een gedeelde en motiverende betekenis – of is er behoefte aan een gesprek over het bredere perspectief en de richting?

Concrete praktijkervaringen

Het is verleidelijk om naar grote bewegingen te kijken: een reorganisatie, nieuwe leiders, stoere convenanten over samenwerking. Echte veranderingen zijn echter eerder het resultaat van veel kleinere bewegingen, door de hele organisatie heen. Verandering in een complexe organisatie is een optelsom van tal van kleine ervaringen, van de inzet van moedige en dwarse professionals, van tegendraadse acties en van zowel geslaagde als mislukte experimenten. Altijd zijn er medewerkers die voorop lopen, die anderen meeslepen, die het goede voorbeeld geven. Dat zijn de medewerkers die 'gewoon' gaan samenwerken met collega's uit een ander team om iets voor elkaar te krijgen. Of degenen die zich niet storen aan wat mag en kan, maar die hun cirkel van invloed kennen en weten op te rekken. Zij storten zich op nieuwe opgaven en krijgen dingen voor elkaar waar an-

deren verbaasd naar kijken, zelfs al zoeken ze daarmee de grenzen van hun kunnen op of 'knagen' ze ermee aan de randen van 'het systeem'.

Kijkwijzer – Heb een open oog voor de energie in de organisatie: waar zitten de mensen die voorop lopen, die nieuw gedrag vertonen en die hun nek uitsteken in

concrete klussen? Laat hen vertellen over hun aanpak, en laat hun aanstekelijk enthousiasme en vooral hun praktijken voor zich spreken.

De techniek en het kantoor

De fysieke omgeving van het werk beïnvloedt gewenste gedragsverandering, zoals bijvoorbeeld afdelingsoverstijgend samenwerken. Het helpt als medewerkers niet langer gehuis-

vest zijn in verscheidene kantoorpanden verspreid over de stad, maar worden ondergebracht in een gemeenschappelijk stadskantoor dat is opgezet volgens de principes van 'het nieuwe werken'. Belangrijkste winstpunt is als mensen niet langer zitten opgesloten in hun eigen gang of pand: collega's van andere afdelingen zijn gemakkelijker te vinden. Je eigen teamgenoten tref je misschien niet meer zo vanzelfsprekend dagelijks als vroeger, maar andere collega's die je vroeger zelden zag kom je nu tegen in de lift, bij de koffiebar of op de vergaderverdieping. 'Korte lijnen worden langer, lange lijnen worden korter' omschrijft het algemene gevoel (De Wit, 2015). Andere voorbeelden om mensen dwars door de hele organisatie heen beter te doen samenwerken zijn goede koffie, een handig digitaal platform, toegankelijke informatievoorziening, gebruiksvriendelijke software. Ontbreekt het hieraan, dan is sprake van krachtige *dissatisfiers*.

Kijkwijzer – Heb oog voor 'olifantenpaadjes' (de routes en oplossingen die mensen kiezen in hun dagelijks werk) en kijk waar eigen slimme oplossingen in de organisatie van het werk samenwerking in de organisatie ondersteunen.

Behoefte aan leren en experimenteren

Er bestaat een grote behoefte, vooral bij jongere medewerkers, om te mogen leren en experimenteren. Te mid-

ENERGIE IN DE
ORGANISATIE:
DE MENSEN DIE
VOOROP LOPEN,
NIEUW GEDRAG
VERTONEN EN
HUN NEK UITSTEKEN

den van de veranderingen over 'nieuwe rollen van de overheid' is ruimte om nieuw gedrag uit te proberen heel welkom. Juist in het werk en met collega's. Men wil de tijd krijgen om te reflecteren op de juiste aanpak, in gesprek te gaan over alternatieven, terug te kijken op de verschillende stappen in een project en ieders aandeel te beschouwen. Hier wordt vaak te weinig ruimte voor genomen: leren en werken zijn dan concurrerende in plaats van elkaar versterkende elementen. Waar wel ruimte wordt gemaakt voor leren en reflectie wordt het hardst geleerd.

Kijkwijzer – Onderzoek hoe mensen leren, in het werk zelf of daarbuiten. Met collega's of juist met anderen. Luister goed als medewerkers vertellen over nieuwe ervaringen, nieuwe rollen en competenties. In hun verhalen schuilen vaak de factoren die leren spannend maken.

HANDELINGSPERSPECTIEVEN

De besproken inzichten in tegenkracht en veranderkracht rollen als het ware een 'landingsbaan' uit voor

kansrijke interventies gericht op veranderen. Hieronder beschrijf ik vijf handelingsperspectieven die de weg wijzen naar die interventies:

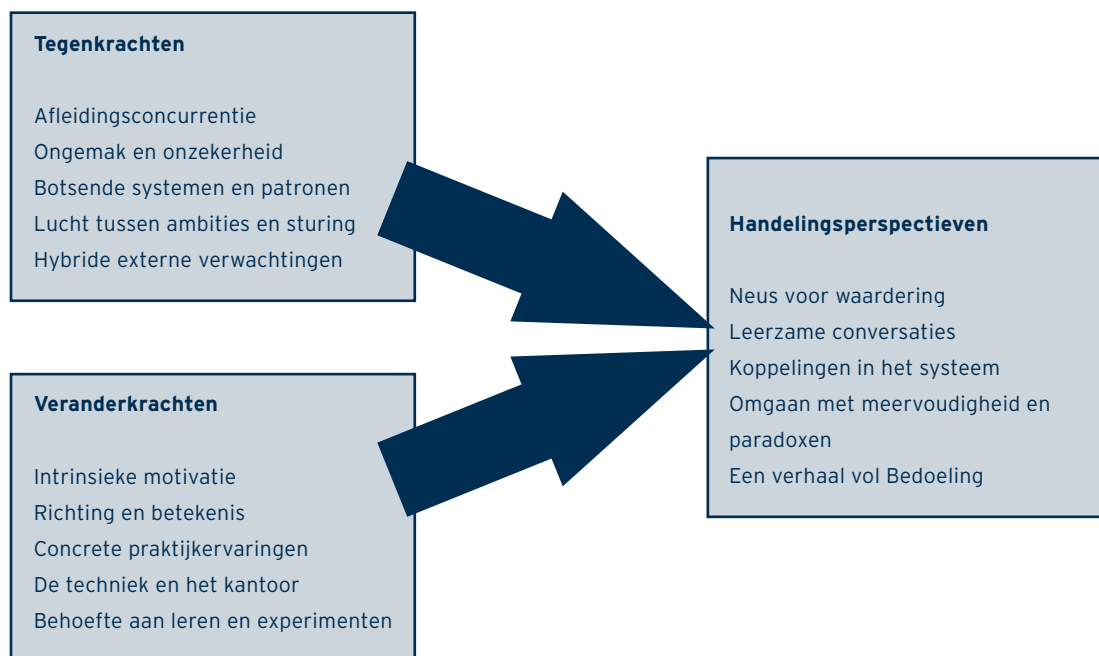
- Neus voor waardering
- Leerzame conversaties
- Koppelingen in het systeem
- Omgaan met meervoudigheid en paradoxen
- Een verhaal vol Bedoeling.

Het belangrijkste is misschien wel dat medewerkers ervaren dat er ruimte is voor zoeken, uitproberen en leren. En dat er sprake is van een lerende gemeenschap, waar zowel medewerkers als de leiding deel van uitmaken. Ter inspiratie voeg ik vier voorbeelden toe van verschillende manieren waarop organisaties dit zoeken, uitproberen en leren hebben vormgegeven.

Neus voor waardering

Aansluiten bij de intrinsieke motivatie van medewerkers betekent op zoek gaan naar goede voorbeelden en die honoreren. Waar zien we al concrete voorbeelden van nieuw gedrag, nieuwe samenwerking, nieuwe werkwijze, in lijn met het ambitieverhaal van de organisatie?

FIGUUR 1. KIJKWIJZER VOOR VERANDERAARS



Actief waarderen is een belangrijk vehikel om veranderkracht te voeden (Cooperrider & Whitney, 2005). Het werkt aanstekelijk om successen boven water te halen en daarop voort te borduren. Zoek bijvoorbeeld in de alomtegenwoordige data naar resultaten en toon die aan de organisatie. Of heb gewoon een goed gesprek: 'Ik zie dat jouw aanpak werkt; vertel eens hoe jij te werk gaat?' Een neus hebben voor wat mensen op hun eigen manier bijdragen, en dat uitbouwen, is een onmisbare competentie voor veranderaars. Als veranderaar moet je energie, beweging, plezier, talent en inspiratie kunnen herkennen en daar de schijnwerpers op zetten.

RUIMTETAFELS

Bij de start van een veranderproces in het ruimtelijk domein (wonen, economie, mobiliteit, milieu, projecten) in de gemeente Utrecht werden 20 'ruimte-tafels' georganiseerd: een open uitnodiging aan alle medewerkers om te komen praten over een specifiek thema. Uiteenlopend van 'werken met burgerinitiatieven' en 'competenties en wendbaarheid' tot 'integraal en flexibel werken' en 'verbinden beleid en uitvoering'. De deelnemers waren medewerkers van verschillende afdelingen, en van hoog tot laag; steeds waren er deelnemers die andere aanwezigen nog niet eerder hadden ontmoet. Elk gesprek startte met de vraag naar ieders betrokkenheid bij het thema. Vervolgens werd gezocht naar mooie voorbeelden uit de praktijk, exemplarisch voor de toekomst waar de veranderingen naartoe zouden moeten leiden. Ter afsluiting werd benoemd wat er in de organisatieontwikkeling nodig was om de mooie voorbeelden en het gewenste gedrag te kunnen uitbreiden.

Succesfactoren – De diversiteit en ontmoeting van deelnemers uit verschillende functies en afdelingen, aansluiting bij intrinsieke motivatie en concrete ervaringen, en de waarderende benadering.

DOOR DE DIRECTE KOPPELING MET HET DAGELIJKS WERK WORDT HET RATIONELE WETEN VERBONDEN MET HET KWETSBAAR UITPROBEREN

Leerzame conversaties

Mensen leren wanneer ze zelf in actie komen en met elkaar in gesprek gaan. Tijdelijke of langer lopende leergemeenschappen zijn de beste voedingsbodems voor verandering: daar heerst de kracht van de conversatie (Homan, 2013). In een veilige omgeving kunnen mensen de grootste stappen zetten: twijfels bespreken, nieuw gedrag uitproberen, open staan voor feedback. Belangrijk is dat leergemeenschappen, hoe ze ook vorm krijgen, direct verband houden met het dagelijks werk. Dan komen experimenteren en leren dicht bij elkaar, en worden het rationele weten en het kwetsbare uitproberen aan elkaar verbonden. Masterclass, netwerk, of Community of Practice: de naam maakt niet uit. Als de deelnemers maar de ruimte ervaren om zich te ontwikkelen en in het werk zelf te vernieuwen.

LEIDENDE PRINCIPES IN EEN NETWERK

In Overijssel is een verkenning uitgevoerd naar de wijze waarop keuzen voor waterveiligheid en ruimte-

lijke ontwikkeling tot een duurzame IJssel-Vechtdelta kunnen leiden. Een van de resultaten van dit co-creatieproces bestaat uit acht gezamenlijk ontwikkelde leidende principes. Het zijn acht 'brillen' om naar projecten en programma's te kijken en richting en inspiratie te geven aan de invulling van duurzaamheid. De principes gaan zowel over inhoud (klimaatbestendigheid, duurzame gebiedsontwikkeling, benutten van energie-

bronnen, aantrekkelijk vestigingsklimaat, veerkracht, innovatie) als over proces (betrokkenheid & zelfredzaamheid, bestuurskracht). Om het werken met de principes aan te moedigen, heeft de provincie een netwerk gefaciliteerd. Dit netwerk organiseert werksessies rond een project waarin de principes worden toegepast. Bij elke sessie zijn verschillende deelnemers betrokken: van het project zelf, en uit het netwerk. De deelnemers uit het netwerk (van gemeente, provincie, waterschap en maatschappelijke organisaties) fungeren als kritische vrienden, meedenkers, dwarskijkers.

Ze dagen de projectteamleden uit om met behulp van de principes hun denken over het project op te rekken. Het leidt in de praktijk tot onverwachte verbindingen en nieuwe oplossingsrichtingen.

Belangrijkste succesfactoren – Gemeenschappelijke leidende principes, behoefte om samen te leren en een veilige meedenkgroep (www.ijsselvechtdelta.nl/leidendeprincipes).

Koppelingen in het systeem

Het is onmogelijk om alle onderdelen van het complexe systeem dat een overheidsorganisatie met haar hele omgeving vormt te sturen en beheersen. Het helpt echter al een heel eind als veranderaars beseffen dat alle rollen en onderdelen met elkaar verbonden zijn. Hun opgave is om continu te scouten waar zich verstoppingen voordoen, en waar er kansen liggen voor koppelingen. De kunst voor veranderaars is om steeds te blijven zien waar structuren en systemen remmen of helpen. En waar in de organisatie, of net erbuiten, mooie initiatieven plaatsvinden die de potentiële veranderkracht kunnen aanwakkeren. Het zou jammer zijn als de top van de organisatie geen zicht had op wat er op de werkvloer gebeurt. Als de afstand in taal en beleving zo groot was, dat positieve ontwikkelingen hun positief besmettelijke werking gaan missen. Het is dus aan veranderaars om waar te nemen wat er gebeurt en de 'lijnen' zowel verticaal als horizontaal 'open' te houden. Om koppelingen aan te brengen tussen co-creatie met de omgeving en discussies in de organisatie. Om te signaleren of vernieuwende initiatieven vastlopen op bestaande beheerssystemen. Blijkt dat laatste het geval te zijn, dan gaat het erom dit te markeren en veranderingen in andere onderdelen van het systeem te faciliteren: de ambitie, de structuur, de regels, de technologie.

MASTERCLASS EN VERANKERING

In de provincie Utrecht werkten projectleiders en hun projectteams vanuit verschillende afdelingen samen aan een integrale benadering van een aantal lopende projecten. Hiervoor was een masterclass ingericht. De

resultaten van die masterclass hebben een groot effect gehad op de medewerkers en hun werkzaamheden: medewerkers werken sindsdien vaker samen, onderkennen de bredere opgave, werken meer omgevingsgericht. Zij zijn zich bewust van opdrachtgeverschap en weten met behulp van elkaars expertise tot betere resultaten te komen.

Om het geleerde 'tastbaar' vast te houden, zijn een handleiding, een poster en een kaartenset ontwikkeld. Daarmee blijven de 'lessen en leerpunten' gemakkelijker te agenderen met zowel interne als externe samenwerkingpartners. Bijvoorbeeld het inzicht dat het loont om al bij de start van een project alle externe

stakeholders uit te nodigen om hun belangen in te brengen. Of de afspraak om de collega's van de afdeling Realisatie niet pas op het allerlaatst te betrekken, wanneer alle plannen al zijn uitgewerkt. Direct leidinggevend waren betrokken

bij de masterclass; de inzichten en actiepunten die voortkwamen uit de masterclass zijn besproken op alle managementniveaus en gekoppeld aan de organisatiebrede veranderaanpak.

Succesfactoren – Het creëren van een afdeling-overstijgende leergemeenschap, leren aan de hand van concrete projecten, en koppelingen van de resultaten aan alle managementniveaus.

Omgaan met meervoudigheid en paradoxen

Er wordt geregeld aan medewerkers getrokken vanuit verschillende perspectieven. Waar passen regels en waar een open gesprek? Is wat eerder democratisch besloten is nog steeds leidend, terwijl de actualiteit wellicht om heroverweging vraagt?

Te midden van een dergelijke complexe dynamiek helpt het om de posities waartussen moet worden geschipperd of gekozen expliciet te maken. In de onderzoeksliteratuur worden vier rollen voor de overheid onderscheiden: de rechtmatige overheid, de presterende overheid, de netwerkende overheid en de responsieve overheid (Van der Steen e.a., 2015). De eerste twee rollen voert de overheid min of meer autonoom uit, de laatste twee eerder in wisselwerking met de samenleving. Uit-

gangspunt is dat de overheid meervoudig werkt: soms in de ene, dan weer in de andere rol. Het gaat erom te bespreken welke handelingsvrijheid er is, en wat de verwachtingen vanuit de eigen organisatie en vanuit de omgeving zijn.

Een andere behulpzame benadering is om de paradox waarin men zich gevangen voelt te onderzoeken. De beide polen van de ogenschijnlijk tegenstrijdige posities te verkennen. En vervolgens te proberen weg te blijven uit een 'of/of'-keuze of een onbevredigend compromis, maar te zoeken naar een verbindende waarde of overstijgend principe (De Caluwé, 2015). De kunst van het leren omgaan met meervoudigheid en paradoxen vergt stil staan en de tijd nemen – in spiegelgesprekken of reflectiesessies, bij voorkeur met collega's of een externe die kan helpen uit de 'spagaat' te komen en nieuwe perspectieven te benoemen.

NETWERKEND LEREN

De provincie Zuid-Holland benut het concept Netwerkend Werken om gezamenlijk met externe partners aan resultaten te werken. De leeromgeving Netwerkend Werken bestond onder andere uit een leergang met projectleiders, bijeenkomsten met leidinggevend en thematische Cafés met interne en externe partijen. Een ontwikkelteam verbond de verschillende activiteiten en inzichten. In de praktijk van het 'netwerkende werken' werd gemerkt dat interne verticale en horizontale lijnen aanpassing nodig hebben. Om aan de buitenkant van de organisatie adequaat te kunnen handelen, is het nodig interne werkprocessen aan te passen (hrm, financiële procedures, afstemming tussen afdelingen) en goed te communiceren met de ambtelijke en politiek-bestuurlijke leiding. Gaandeweg werd duidelijk dat netwerkend werken niet de enige en altijd aanbevolen werkstijl is: de provincie leert omgaan met meervoudigheid, in lijn met haar verschillende rollen ten opzichte van de samenleving.

Succesfactoren in deze aanpak – Tijd inbouwen voor leren op elk niveau, externe partijen betrekken in het leren, de meervoudige rollen van de provincie expliciteren.

Een verhaal vol Bedoeling

Eindplaatjes zijn 'uit', ambities zijn 'in'. Samen leren en creëren vergt een gemeenschappelijke ambitie waar medewerkers zich mee verbonden voelen. 'Werken aan een gezonde stad' is een goed voorbeeld van zo'n ambitie (of 'Bedoeling'). Niet alleen medewerkers maar ook externe partijen worden erdoor aangesproken en weten zich uitgenodigd. 'Duurzame gebiedsontwikkeling' is een ander voorbeeld. In de praktijk helpt het enorm om het verhaal vol Bedoeling uit te werken met leidende principes – de uitgangspunten die het denken en handelen sturen. De leidende principes laten tegelijkertijd voldoende ruimte voor eigen ondernemerschap en maatwerk. Duurzaamheid in een drukke binnenstad ziet er anders uit dan in een rustige buitenwijk. Een gezonde stad kan zowel worden vertaald naar krachtige burgerinitiatieven als naar schone lucht. Zowel de ambitie als de leidende principes bieden – als inspirerend verhaal – focus en houvast bij leren en ontwikkelen.

ACHTEROM KIJKEN OM VOORUIT TE KOMEN

Cultuur- en gedragsverandering gaan niet met grote stappen en volgens strakke plannen. Geen eindbeelden, wel uitgangspunten. Vaker langs de weg van 'we doen wat kan met wie wil'. In mijn ervaring is goed blijven kijken nodig om te snappen waar veranderen de wind mee heeft of wind tegen krijgt. In de Kijkwijzer voor Veranderaars (zie figuur 1) staan vijf tegenkrachten en vijf veranderkrachten in de schijnwerpers. Inzicht in deze dynamiek, met haar onderstromen en aanknopingspunten, geeft richting aan de handelingsperspectieven die er ook altijd zijn. De Kijkwijzer onderstreept ook hoe bij echte vernieuwing altijd een combinatie nodig is van reflectie (achterwaarts) en actie (voorwaarts). Want alleen als die samen gaan, leer je echt met elkaar. Wie omkijkt, ziet ook hoe ver je samen al bent gekomen. Welk nieuw gedrag zijn we al gewoon gaan vinden? Welke positieve veranderingen zijn inmiddels al ingesleten? Omkijken helpt om te zien welke tegenkracht is overwonnen en welke veranderkracht is versterkt. En welke handelingsperspectieven nog verder kunnen worden aangeboord om vooruit te komen.

De Kijkwijzer is in mijn ervaring breed toepasbaar in allerlei verandertrajecten. Hij helpt om begrip te krijgen

voor vertraging en stagnatie, zonder ergernis of boosheid. Ook helpt de Kijkwijzer om niet te snel naar simpele verklaringen en oplossingen te grijpen. De Kijkwijzer faciliteert het goede gesprek tussen die personen die de meeste verantwoordelijkheid nemen in het veranderproces. Dat is niet alleen veranderkundig van belang, maar levert altijd inspiratie en plezier.

Literatuur

Argyris, C. (1993). *On organisational learning*. Cambridge (Mass.): Blackwell.

De Caluwé, L. (2015). *Spannend veranderen*. Deventer: Vakmedianet.

Cooperrider, D & D. Whitney (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Hart, W. (2013). *Verdraaide organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

Homan, T. (2013). *Het Et-ceteraprincipe*. Den Haag: BIM Media.

Rock, D. (2010). *SCARF Model – Influencing Others*. YouTube.

Steen, M. van der, J. Scherpenisse & M. van Twist (2015). *Sedimentatie in sturing*. Den Haag: NSOB.

Verheggen, T. (2015). *Ontmanagen voor managers*. Deventer: Vakmedianet.

Wit, D. de (2015). *Lange lijnen worden korter*. Blog (www.beuk.nl).

Over de auteur

Drs. T.H.M. de Wit CMC (doriendewit@beuk.nl) is zelfstandig adviseur, verbonden met De Beuk Organisatieadvies. Zij is gespecialiseerd in verander- en samenwerkingsopgaven in het publieke domein.

