

Interim-management en Real Time Strategic

Change bij de Provincie Limburg¹

ROB DE WILDE

ROB DE WILDE

VOLLEDIGE NAAM BEDRIJF:	Provincie Limburg
SECTOR:	Openbaar bestuur
POSITIE OPDRACHTGEVER:	Directeur
ONDERWERP VRAAGSTUK:	Leiding geven aan verandering
ROL SCHRIJVER(S):	Interim-verandermanager
TIJDSPERIODE:	Maart 2008-maart 2010

'Je kunt een paard wel naar het water brengen, maar hem niet dwingen te drinken.'

Introductie

Dit hoofdstuk gaat over een veranderproces bij Provincie Limburg. Een van de afdelingen, Cultuur, Welzijn en Zorg, liep vast waarop het management van die afdeling werd afgehaald. Besloten werd om een interim-manager aan te stellen die als opdracht kreeg de afdeling weer tot functioneren te brengen en aan te laten sluiten bij een concernbreed veranderproces onder de naam 'Limburg op weg naar 2015'. Een opdracht die ik uitvoerde van maart 2008 tot begin 2010.

Ik heb deze bijdrage geschreven vanuit mijn persoonlijk handelingsperspectief in de rol van interim-verandermanager. Ik handelde vanuit de principes van Whole Scale Change (WSC) en de methodiek van *Real Time Strategic Change* in het bijzonder (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 161; Jacobs, 1994). Mijn rol als interim-manager met lijnbevoegdheden maakte het voor mij extra interessant om mijn ervaringen op te schrijven in dit boek. De methodieken van WSC worden doorgaans vanuit een adviesrol toegepast. Ik neem regelmatig quotes op van medewerkers van de afdeling Cultuur, Welzijn en Zorg (CWZ) en mijn opdrachtgever, een van de directeuren van Provincie Limburg. Deze komen uit een kwalitatief onderzoek (embedded casestudy) naar de werking en resultaten van WSC, uitgevoerd door Noortje van de Mortel (Van de Mortel, 2010) van de Universiteit van Tilburg. Zij heeft hierin onderzocht hoe de stakeholders het veranderproces hebben ervaren. Ik vind het de moeite waard om mijn handelingsperspectief als het ware hieraan te toetsen. Subjectief en zonder de bedoeling om directe oorzaak-gevolg of generaliserende conclusies te trekken. Daarnaast verwijs ik af en toe naar onderdelen uit het jaarplan 2009, dat tot stand is gekomen in samenwerking met alle medewerkers.

Een veranderproces is nooit klaar. Dat was bij de afdeling CWZ ook niet het geval toen ik er vertrok in maart 2010. Er zijn nu twee nieuwe managers die de draad vasthouden en de WSC-principes voortzetten.

Ik beschrijf in deze bijdrage de dynamiek binnen en buiten de afdeling CWZ, de wijze waarop ik het veranderproces heb benaderd, de resultaten in de beleving van medewerkers. Tot slot geef ik hierop een reflectie. Hiermee is voor mij een achterliggend doel aan de orde, namelijk het verbinden van management, besturing en de principes en werkwijze van WSC.

¹ Hoofdstuk 8 uit: *Praktijkboek Large Scale Intervention; werken aan verbinding en verandering met Whole Scale Change principes en –technieken*. Rob de Wilde en Antonie van Nistelrooij (red.). Kluwer 2012

8.1 De context

Op 25 maart 2008, toen mijn opdracht begon voor de afdeling CWZ, bevond Provincie Limburg, bestaande uit een kleine duizend medewerkers, zich in een complexe situatie. Rollen en taken van de provincie in relatie tot stakeholders, zoals gemeenten en Rijk, waren aan verandering onderhevig. Dat zijn ze nog steeds. Tegelijkertijd lag en ligt er in Limburg een grote druk op het versterken van allerlei maatschappelijke, sociale en geografische functies van de provincie, onder meer om het vestigingsklimaat in Limburg in al zijn aspecten te versterken, zoals staat in het coalitieakkoord van 2006. Dit tegen de achtergrond van onder meer grote vraagstukken zoals de vergrijzing en ontgroening in Limburg met een toenemende krimp tot gevolg en sinds 2008 de economische situatie, met een bezuinigingsnoodzaak als gevolg.

In 2006 was er in de provinciale organisatie een reorganisatie doorgevoerd en de toenmalige directie wilde naar een nieuwe manier van management en besturing. Een belangrijk uitgangspunt was dat managers zich niet met meer met de inhoud zouden moeten bezighouden, maar vooral met HRM-taken. Met dit idee op zich was niets mis, maar de implementatie daarvan was verre van makkelijk. In 2008 vonden de meeste managers het nog lastig een balans te vinden tussen het 'sturen op inhoud', zoals dat werd uitgedrukt, of juist op het (verander)proces en HRM-aspecten. Er is afgestapt van de grote directoraten en er zijn twee nieuwe functies gecreëerd. Eén functie werd die van afdelingshoofd, die een kleinere *span of control* kreeg dan in de voorgaande situatie. De andere functie was het clusterhoofd die leiding moest geven aan beleidsmatige eenheden, clusters genaamd. De afdelingshoofden moesten over de grote lijnen gaan en zich niet of tenminste veel minder met de beleidsinhoudelijke kwesties bezighouden. Deze waren voorbehouden aan beleidsmedewerkers. Zo stond het tenminste op papier. In de praktijk hield het management, van hoog tot laag, zich toch sterk met de inhoud bezig en was er veel verwarring over wie nu waarover ging. In het algemeen en bij de afdeling CWZ in het bijzonder ontstond er een kluwen van interpretaties en betekenissen, waarbij niemand meer de eindjes van het touw kon vinden.

Dynamiek in het Gouvernement na de reorganisatie van 2006

De reorganisatie van 2006 is uitgevoerd volgens de principes van de klassieke ontwerpbenadering waarbij het proces top-down werd aangestuurd. Het voornaamste accent lag op formele organisatieaspecten als structuur, rollen, taken en verantwoordelijkheden naar het idee van 'one size fits all'. Het concept 'integraal management' werd leidend. Om dit veranderproces te ondersteunen zijn er HRM-instrumenten ingezet, zoals competentie management, persoonlijkheidstests, management development, trainingen voor personeel, jaargesprekken. De directie constateerde echter dat het instrumentarium onvoldoende 'landde', en dat leidinggevend en medewerkers zich niet volgens de beoogde integrale rol gedroegen. In reactie daarop wezen de directie en P&O vooral op de verantwoordelijkheden van managers. En ontstond er in mijn beleving een vicieuze cirkel: als er ergens onvoldoende kwaliteit werd geleverd of er anderszins problemen waren, werd dat automatisch gemarkeerd als een tekort aan sturing. Deze wijze van probleem oplossen heeft veel weg van wat Argyris (1993) *single-loop* oplossingen noemt, het accent ligt daarbij op afspraken en procedures, en niet op onderliggende structuren, patronen en (sociale) processen.

Ik begon zelf steeds meer de indruk te krijgen dat problemen die aan de orde kwamen niet met een tekort, maar juist met een teveel aan sturing te maken hadden. De directie was er stellig van overtuigd dat als een bepaald project niet naar behoren verliep, dit alleen kon worden opgelost door een 'zwaardere' projectleider verantwoordelijk te maken die nog meer 'sturing' moest geven. Er werd heel veel gemanaged.

Een centrale visie op de toekomst was in ontwikkeling, maar nog geen gemeengoed. Na de reorganisatie werd er in 2008 een traject 'Visie 2015' ingezet, dat later is omgedoopt naar 'Toekomstvast', waarin de bezuinigingen en de inrichtingsvraag een prominente rol hebben.

De dynamiek bij CWZ van 2006 tot 2008

De afdeling CWZ functioneerde vanaf de reorganisatie van 2006 niet goed en ondanks alle verbeterpogingen van het management was er tussen 2006 en 2008 sprake van een neerwaartse spiraal. Die leidde begin 2008 tot een crisis. Het managementteam van CWZ werd van zijn taken ontheven. De problemen werden voor een belangrijk deel toegeschreven aan het functioneren van het management dat in 2006 de leiding over de afdeling had gekregen. Ik teken daarbij aan dat de gegroeide problemen echter niet alleen op het conto van dat management kunnen worden geschreven. Het gaat om een systemisch verhaal; het één versterkte het ander. De managers waren tevens onderdeel van een dynamiek die in het gehele gouvernement speelde. Kenmerkend was dat de toenmalige managers bij wijze van spreken als hamsters in een wielje steeds harder gingen rennen om op dezelfde plaats te blijven. Ze leken te denken dat hun rennen veroorzaakt werd door het draaiende wiel.

Voor de afdeling CWZ was na de reorganisatie de logica van de centraal doorgevoerde indeling van een aantal beleidstaken naar clusters op het vlak van Cultuur, Welzijn en Zorg niet voor iedereen even duidelijk en soms gezocht ('wat heeft archeologie met sport te maken?'). Ze werden bij elkaar gezet op drie gangen, moesten samenwerken en kregen vier managers die weinig inhoudelijke kennis hadden op de beleidsterreinen. Dit was het gevolg van de keuze om de inhoud bij de medewerkers zelf te leggen. In de praktijk bleek al gauw dat leidinggevend ondanks de reorganisatiedoelstellingen zich toch sterk met beleidsinhoudelijke kwesties bezighielden. Dit werd versterkt door het feit dat de politiek het liefst overlegde met managers,

clusterhoofden en senior beleidsmedewerkers. Maar die werden nu juist geacht zich minder met inhoudelijke kwesties bezig te houden.

Eigen professionele inbreng van medewerkers werd niet gestimuleerd, in ieder geval niet in hun eigen perceptie. Bij mijn komst in maart 2008 bleek dat van crossfunctionele en groepsoverstijgende samenwerking en communicatie nauwelijks sprake was. Clusterhoofden waren verantwoordelijk voor hun eiland en hielden zich aldus aan de eigen functionele (groeps)grenzen. Beleidsmatig werden er weinig verbindingen gemaakt, bijvoorbeeld tussen cultuur en economie (economie was bij een andere afdeling ondergebracht), of tussen sport en welzijn, tussen materieel en immaterieel erfgoed. 'Ze waren van cultuur of sport' en bleef binnen die grenzen. Het management van de afdeling CWZ functioneerde niet als een team. Van synergie was geen sprake.

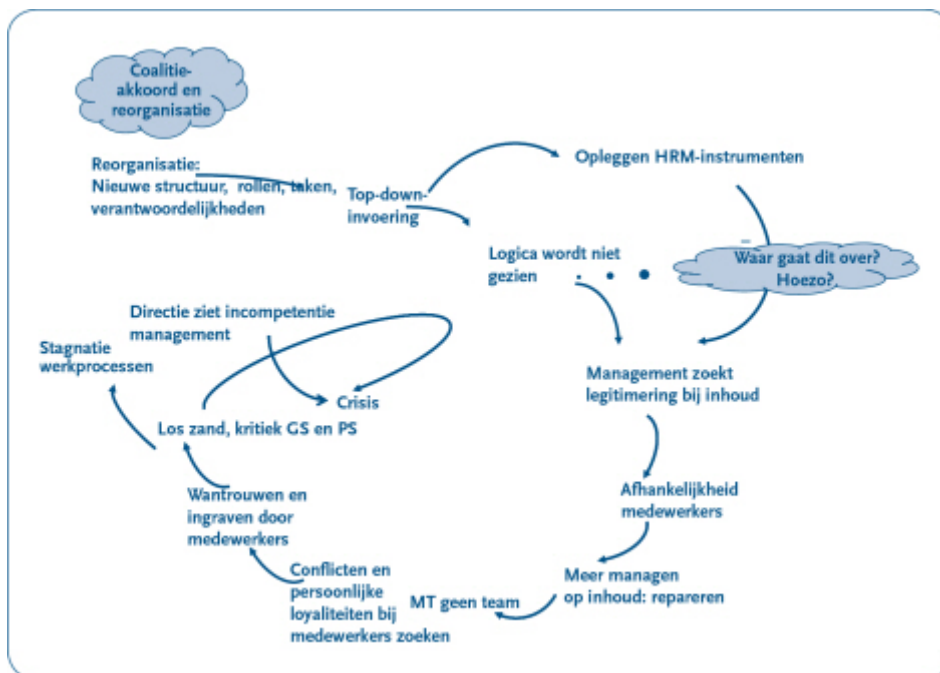
Opmerkelijk was dat de eilandvorming als cultuur- en communicatieprobleem werd aangemerkt door datzelfde management. Zij waren zich er niet van bewust dat ze door hun manier van sturing en het bewaken van de eigen grenzen de eilanden mede in stand hielden. Niet minder pijnlijk werd het toen het management besloot om die cultuur te doorbreken door mensen van verschillende clusters (gedwongen) bij elkaar op de kamer te zetten. Het idee was dat ze dan beter zouden samenwerken. Het eerste en direct merkbare effect was dat, zo is mij later verteld, mensen zich onveilig voelden.

De directe aanleiding voor de opdracht

De directe aanleiding voor het uit hun functie halen van het management van de afdeling CWZ was een tweede negatief en vernietigend medewerkerstevredenheidsonderzoek in successie. Vervolgens is aan een extern adviseur gevraagd een onderzoek te doen. Dat legde veel problemen bloot.

Intussen vonden Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten dat ze onvoldoende bediend werden. Werkprocessen begonnen steeds meer te stagneren tussen 2006 en 2008, stukken werden te laat of incompleet aangeleverd, hetgeen politieke besluitvorming frustreerde.

Iedereen was bezig om ad hoc alle problemen op te lossen, maar het werd er niet beter van. Er was eerder een continu proces van suboptimalisatie, waarbij door steeds te blijven repareren het systeem uiteindelijk helemaal stuk ging. In figuur 8.1 is de dynamiek, zoals die naar aanleiding van een eerste gesprek met een ontwerpteam is gemaakt, grafisch weergegeven. Het gaat hier niet om feiten en directe oorzaak-gevolgrelaties, maar om *balancerende loops* (Bryan, Goodman & Schaveling, 2006) op grond van de perceptie van medewerkers en mijn interpretatie. Uiteindelijk leidden de elkaar versterkende invloeden van bepaalde gebeurtenissen tot een crisis.



Figuur 8.1 Dynamiek van de afdeling CWZ 2006-2008

8.2 De opdracht en de dilemma's

In maart 2008 zat de afdeling CWZ ineens zonder leiding. Aan een afdelingshoofd van een andere afdeling is gevraagd om tijdelijk tekenbevoegd te zijn, zodat de processen konden doorlopen.

De opdracht

Mijn opdracht luidde als volgt:

- verbeter het functioneren van de afdeling CWZ in relatie tot de gehele organisatie, zodanig dat de medewerkersatisfactie significant verbetert;
- bereid de afdeling voor op de toekomst (Visie 2015);
- breng de werkprocessen op orde;
- zorg voor integraliteit in projecten en programma's.

Tijdens het intakeproces is de noodzakelijke regelcapaciteit besproken die ik nodig dacht te hebben voor een 'duurzame' verandering, zoals het werd uitgedrukt. Mijn directe opdrachtgever was een van de directeuren die de afdeling CWZ in zijn portefeuille had. Ik kreeg voldoende ruimte om een participatieve werkwijze toe te passen. De opdrachtgever zag het belang van participatie in als voertuig voor verandering.¹ Zowel voor de opdrachtgever als voor mijzelf was het duidelijk dat het voor een diepgaande verandering onvoldoende is om simpelweg een aantal maatregelen te nemen of kortetermijnoplossingen (*single loop*) te realiseren, ook in het kader van de opgaven voor de provincie in het geheel.² Bij het aanvaarden van de opdracht werden de volgende afspraken gemaakt:

- De verandermanager krijgt voldoende ruimte en rugdekking van de directe opdrachtgever om naar eigen bevind van zaken en methodiek te handelen, hetgeen ook kan leiden tot een andere structuur voor de afdeling CWZ. Een reorganisatie en structuurwijziging wordt niet op voorhand beslist dan wel uitgesloten.
- De verandermanager rapporteert wekelijks aan de directe opdrachtgever en periodiek wordt de voortgang geëvalueerd.
- De verandermanager spreekt wekelijks met de portefeuillehouder (lid Gedeputeerde Staten) over haar wensen en bevindingen. Niet over inhoud en beleid, maar over wat zij van de afdeling nodig heeft om haar politieke doeleinden en afspraken in het coalitieakkoord te kunnen waarmaken.
- De verandermanager heeft zitting in het Management Team Overleg (MTO) van Provincie Limburg.
- Er wordt niet meteen een geheel nieuw managementteam voor de afdeling CWZ opgetuigd naar het bestaande model van de organisatie. Afhankelijk van het verander- en ontwikkelproces wordt gaandeweg bekeken hoeveel management en welk profiel nodig is. Later wordt bekeken of de gekozen (functionele) *span of control* van één manager op twintig medewerkers wordt gehandhaafd. Mocht er ad hoc expertise of capaciteit noodzakelijk zijn, dan heeft de verandermanager het mandaat om deze in te lenen of te huren.

Dilemma's voor een interim-manager bij WSC

Participatie en zelforganisatie vormen een belangrijke basis van WSC, vanuit het idee dat hiermee meer diepgaande en duurzame verandering wordt bewerkstelligd ofwel de basis vormt voor *double-loop* veranderen. Ik kom hier in paragraaf 8.3 op terug. Het systeem moet als het ware teruggeworpen worden op de eigen kracht. Ik was me ervan bewust dat dit niet meteen tot kortetermijnresultaten zou leiden. Het moet een kwestie van zoeken en leren zijn. Het was mijn overtuiging dat dit niet zou gebeuren door veel inhoudelijke sturing van mijn kant. In een dergelijke situatie ontstaan vaak twee dilemma's, waarvan ik later merkte dat het om ogenschijnlijke dilemma's ging.

Dilemma 1: Inhoud versus proces?

Het eerste dilemma betreft hoe eindverantwoordelijkheid zich verhoudt tot proces versus inhoudelijke sturing. Een vooronderstelling is vaak dat eindverantwoordelijkheid voor inhoud automatisch sturing op de inhoud moet betekenen. Een tweede idee is dat inhoud en proces twee verschillende – wellicht zelfs elkaar uitsluitende – zaken zijn. Werkend vanuit de WSC-principes en -methodieken gaat het er vooral om ruimte te geven aan zoeken en leren, waarbij je ervan uitgaat dat professionals 'eigenaar' van de inhoud zijn. Zij hebben de kennis. Zo je al een scheiding kunt aanbrengen, gaat het meer om een pendelbeweging waarbij het een niet zonder het ander bestaat. Het 'wat' en het 'hoe' zijn altijd aan elkaar verbonden en het idee is dat een overaccentuering van het een onmiddellijk door het ander wordt gecorrigeerd. Een scheiding is een kunstmatige. Maar veelal is de praktijk dat veranderplannen langs de lijnen van de inhoud enerzijds en langs de lijnen van de formele structuur anderzijds worden 'uitgerold'. Hierachter zit een rationeel en lineair veranderparadigma (A leidt tot B). Maar de veranderpraktijk, de werkelijke dynamiek, is een procesmatige, een irrationele. Vaak hoor je van de top van organisaties dat mensen 'het niet oppikken'. De medewerkers stellen daarentegen dat managers niet weten wat er op de werkvloer leeft. Dit wordt nog wel eens uitgelegd als weerstand tegen verandering. Dat is een misverstand. Het gaat om feedback die vooral is te zien als informatie over hoe het procesmatige aspect meespeelt in veranderingen. De angst is dat dit ten koste van resultaten gaat. Maar de paradox is dat als er voldoende leer- en experimenteeruimte is een veranderproces vlotter verloopt en de inhoud meer tot zijn recht komt dan bij een uitsluitende oriëntatie op inhoud.

Dilemma 2: Verlies van macht en controle?

Begrippen als participatie en zelforganisatie willen nog weleens geassocieerd worden met verlies van macht en controle. Het hangt er maar vanaf wat je onder verliezen verstaat. Als je regelcapaciteit spreidt of verlaagt, betekent dat niet dat je het niet meer voor het zeggen hebt of dat je je eindverantwoordelijkheid niet meer kunt waarmaken. Je gaat er alleen anders mee om. Je hoeft niet op de hoogte te zijn van alle beslissingen – als dat überhaupt al mogelijk zou zijn – je schiet niet meteen van probleem naar oplossing, je geeft niet meteen een antwoord als er vragen zijn over hoe het werk moet gebeuren, je gaat het allemaal niet in je eentje bedenken en ook, heel praktisch, in vergaderingen die je voorziet ben je niet alleen het doorgeefluik van 'boven', maar leg je meer vragen dan antwoorden voor en doet een appel op het probleemoplossende vermogen van de deelnemers. Dit laatste druist weleens tegen de natuur van veel organisaties en managers in. Het is vrij makkelijk om de

'natuurlijke' groepsdynamiek haar werk te laten doen, maar je moet wel op het proces durven vertrouwen.

Vertrouwen op het proces is niet hetzelfde als het verlies van macht en controle. Die blijft intact, maar het probleem is dat macht, kennis en eigenaarschap verward worden. Een sterke oriëntatie op het proces in plaats van (alleen) op de inhoud komt er in feite op neer dat een manager minder hard hoeft te werken, niet zelf alle ballen in de lucht moet houden, niet met de moed der wanhoop alles moet blijven overzien, en gevoelens van controleverlies kan krijgen als er sprake is van daadwerkelijke participatie.

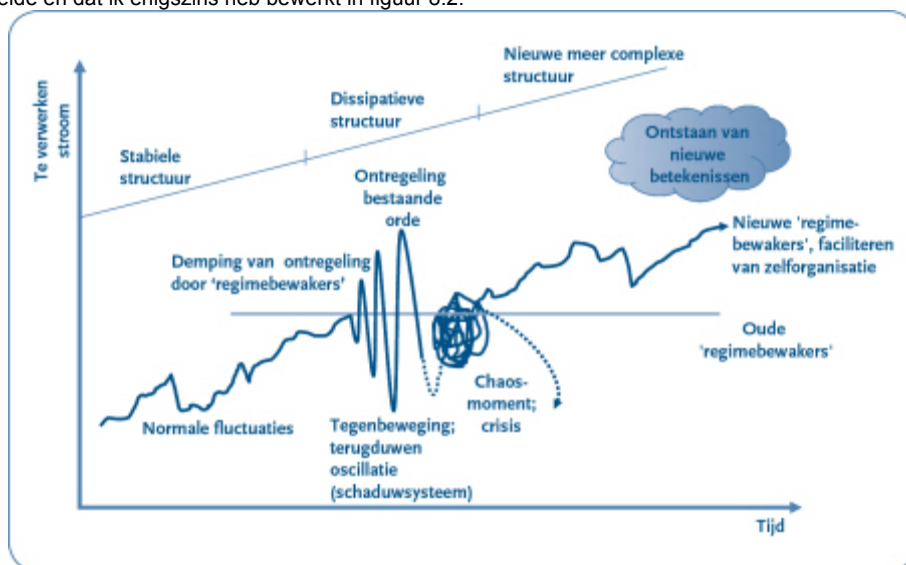
8.3 Verantwoording van de aanpak bij de afdeling CWZ

Mijn zienswijze is onder meer gebaseerd op inzichten zoals beschreven in de boeken *Order out of chaos* (Prigogine & Stengers, 1984), *Chaos, the third scientific revolution* (Gleick, 1987) en *Complexity and management* (Stacey et al., 2000). Ook vind ik het gedachtegoed van Homan (2005) inzichtgevend. Een opvallende karakteristiek die bepalend is in deze zienswijzen, is dat je ervan uitgaat dat het geheel niet zozeer ordentelijk is als wel (tijdelijk) in evenwicht. Veranderprocessen verlopen niet lineair van A naar B, van 'Ist' naar 'Soll'. Organisaties zijn een stuk minder stabiel, vaststaand en eerder te beschouwen als een voortdurend spanningsveld tussen wat er in de omgeving gebeurt, de gestelde doelen, de organisatiestructuur en de mate waarin de beschikbare capaciteiten worden ingezet.

Ruimte voor betekenisgeving en zelforganisatie

De interactie met de omgeving en de interactie tussen en binnen de onderdelen van een systeem zijn te zien als processen van betekenis- en zingeving, *sensemaking* (Weick, 1995). Deze processen hebben een min of meer zelforganiserend karakter. Er kunnen op deze manier emergenties van nieuwe betekenissen ontstaan. Dit proces laat zich niet rechtstreeks door 'buitenstaanders' sturen. Processen van betekenisgeving zijn subjectieve aangelegenheden. Weick en Quinn (1999) en Homan (2005) onder meer stellen dat veranderingen gaan via een perceptieproces en het interpreteren van sociale gebeurtenissen waarbij mensen betekenis geven aan (subjectief) waargenomen verschijnselen. '*People may get better stories, but they will never get the story*' (Argyris, 1995, p. 55).

Je kunt een proces van betekenisgeving niet opleggen, wel faciliteren. De momenten waarop nieuwe betekenissen ontstaan, zijn niet vooraf te plannen. De aanleiding, een *focal event*, is vaak een onvoorspelbare of onvoorziene gebeurtenis waardoor een systeem uit evenwicht raakt. Maar er kan bijvoorbeeld ook sprake zijn van een soort 'ver-uit-evenwichtsituatie'; een hypergevoelige transitietoestand tussen orde en chaos. Een organisatie in een dergelijke hypergevoelige transitietoestand is te beschouwen als een dissipatieve structuur – letterlijk een verkwistende structuur – een term die Prigogine en Stengers (1984) introduceerden. In mijn optiek was de afdeling CWZ ten tijde van de crisis en het vertrek van het management in een dissipatieve staat terechtgekomen. In feite was dit een groot voordeel. Immers, Prigogine en Stengers stelden vast dat juist door deze verkwisting (van tijd en inspanningen) in organismen weer nieuwe ordentelijke patronen ontstaan. De richting hoeven we niet te beheersen. Zo stelt Zuiderhoudt (1992, p. 19) 'dat het vanzelf gaat als we de dynamiek maar toelaten en niet blokkeren of afremmen'. Illustratief voor het feit dat veranderprocessen een non-lineair karakter hebben, is het model dat Zuiderhoudt (1992) ontwikkelde en dat ik enigszins heb bewerkt in figuur 8.2.



Figuur 8.2 Chaosmodel afdeling CWZ (ontleend aan Zuiderhoudt, 2007, p. 68)

Aan het begin van mijn opdracht is dan ook geen complete architectuur of compleet projectplan met bijbehorende momenten van Large Group Interventions (LGI's) gemaakt. Er is gewerkt 'op de huid van de tijd en de realiteit' samen met ontwerpteams,

die van samenstelling wisselden. Werkende weg zijn drie LGI's als het ware ontstaan, waarover later meer.

Verandering van de tweede orde

Cuban (1988) gaat ervan uit dat de mate waarin veranderingen duurzaam zijn, afhangt van de vraag wat voor soort verandering is gerealiseerd. Hij maakt een onderscheid tussen eerste- en tweede-ordeveranderingen en bevindt zich hiermee onder meer in het gezelschap van Argyris (1994, 1995, 1999) en Swieringa en Wierdsma (1992). Veranderingen van de eerste orde zijn vooral gebaseerd op correcties van afwijkingen en het gebruik van balancerende (*single*) loops, maatregelen die de afwijking van de norm moeten herstellen (zie Bryan, Goodman & Schaveling, 2006). Ik noem dat het *maatregelniveau*. Argyris (1976) noemt de eerste-ordeverandering *single loop learning*. Argyris (1995) stelt dat er een verschil is tussen verandering van gedrag en de verandering van onderliggende gedachten van mensen. Duurzaamheid van het veranderproces bij de afdeling CWZ veronderstelde dus een proces van *double-loop* veranderen. Niet alleen door het nemen van maatregelen, maar ook door de mogelijkheid te creëren om nieuwe betekenissen over het werk en de wijze waarop dit gebeurt te kunnen ontwikkelen.

Werken vanuit WSC-richtlijnen voor managers

Op 31 januari 2010 schreef ik op managementsite.nl een column over leiderschap en WSC met als titel 'Leiderschap en Whole Scale Change; over hamers en spijkers, tien gouden regels voor succes', waarin ik trachtte het in paragraaf 3.1 en 3.2 (p. 64 en 65 in hoofdstuk 3) beschrevene te vertalen naar 'Tien richtlijnen voor het veranderen vanuit WSC-paradigma'. Het ging erom deze principes in praktijk te brengen.

Tien WSC-richtlijnen voor managers

1. Stop meer vragen dan antwoorden in de organisatie. De meeste kennis is er al, maar moet aangeboord en op elkaar worden betrokken.
2. Geef focus en bezieling. Zorg voor een gezamenlijke visie op de toekomst die voor iedereen betekenis heeft en kan dienen als kompas voor al het handelen en veranderen. Wees helder in je overtuigingen, maar toets je aannamen kritisch. Verwar communicatie niet met informatie.
3. Sla bruggen, verander niet (alleen) afdelings- en echelonsgewijs en op losse aspecten. Zorg ervoor dat iedereen steeds het grotere geheel kan zien. Pendel voortdurend van het geheel naar het deel en omgekeerd. Betrek alle interventies en veranderinitiatieven op elkaar. Losse vliegwielen leiden tot energieverlies.
4. Realiseer je dat je zelf maar een klein stuk van de werkelijkheid ziet en dat dat stukje subjectieve en geïnterpreteerde kennis is. Als anderen de wereld anders zien, verwar dat dan niet met weerstand die je moet bestrijden, maar kijk welke informatie en kennis erachter zitten, in dialoog.
5. Koppel denken en doen. Laat niemand voor iemand anders denken. Op fouten maken rust geen taboe, wel op het niet-leren ervan. Maak geen scheiding tussen plannen en implementeren.
6. Maak alle betrokkenen eigenaar van zowel diagnose, visie op de toekomst als de weg om daar te komen. Denk niet dat alleen professionele veranderaars verstand van veranderen hebben. Zij hebben hamers en als je niet uitkijkt zien ze de gehele wereld voor een spijker aan.
7. Realiseer je dat hoe harder je aan het stuur trekt, hoe meer je de spontane verandering en zelforganisatie ontregelt. Vertrouw op het zelfoplossend vermogen van mensen, groepen en vertrouw op dat proces.
8. Zie in dat iedere verandering een eigen tempo heeft. Als je minder stuurt, gaat het sneller. Je broedt een ei niet sneller uit door het in 80 graden te verwarmen. Fasering vooraf is niet veel meer dan een spreadsheet die een kaart is en niet het landschap. De 'natuurlijke' fasering zie je alleen achteraf.
9. Leer om te gaan met de 'participatieparadox'. Als mensen het even niet meer weten – en dat hoort erbij – gaan ze naar boven kijken voor de antwoorden. Geef je die, dan zet je ze in de wachtstand. Momenten van onzekerheid en een beetje wanorde horen bij veranderen. Zonder een beetje wanorde verandert er niets.
10. Neem jezelf niet te serieus. Hiermee bedoel ik dat het voortdurend ter discussie stellen van je eigen aannamen, werkelijkheidsdefinities en vooronderstellingen belangrijker is dan het op korte termijn gefixeerd zijn op oplossingen van problemen. Zeker van problemen die met een ijzeren regelmaat terugkeren. Je effectiviteit zit niet in het oplossen van problemen, maar in het ervoor zorgen dat ze worden opgelost daar waar ze zijn ontstaan.

Aan de slag

Op 25 maart 2008 werd ik aan de afdeling 'getoond', althans zo voelde het voor mij en voor de medewerkers.³ In een grote zaal werd ik voor de voltallige afdeling gezet om mijn geloofsbrieven te overleggen. Enorme afwachtendheid en zwijgzamheid waren mijn deel.⁴ De vraag 'Wat gaat hij doen?' domineerde het meest in de wandelgangen. Ik heb in deze eerste bijeenkomst enkele uitgangspunten neergelegd over de werkwijze die ik voorstond, hoewel ik me realiseerde dat mijn uitgangspunten op dat moment abstract klonken en hier en daar op sceptische reacties mochten rekenen:

- *We doen het veranderproces gezamenlijk en participatief, totdat blijkt dat het niet werkt; een reorganisatie is dan een optie.*
Ik was me ervan bewust dat hier sprake was van de 'pedagogische paradox': de beslissing van ouders om hun kinderen antiautoritair op te voeden is in de grond van de zaak een autoritaire beslissing. In feite is dit op participatieve veranderprocessen ook van toepassing. Ik veronderstelde dat mijn stelling mogelijk nog meer ontregelend zou werken, vooral omdat in de omgeving van de afdeling CWZ de archetypische roep om 'sturing' als antwoord op de ontstane

problemen voor op de tong lag in de organisatie. Aan de andere kant legde ik ook druk op het systeem om zichzelf vooruit te helpen, door de optie van een reorganisatie te noemen, als participatie niet zou lukken.

- *Jullie zijn de professionals, dus jullie weten hoe het werk moet gebeuren en hebben verstand van de inhoud. Ik kan geen inhoudelijke antwoorden geven, dus vragen stel je eerst aan je collega's.*

Ik wist dat onderling vertrouwen een aandachtspunt was maar ik vond het belangrijk dit principe gelijk neer te leggen. Ik realiseerde me tegelijkertijd dat hier een valkuil voor mijzelf lag omdat ik de neiging heb van veel dingen iets te vinden.

- *Er rust geen taboe op fouten maken, wel op het niet delen en leren ervan.*
Op deze opmerking was ongetwijfeld de collectieve, maar niet-uitgesproken reactie van afwachten en maar zien, 'veer zalle zeen'. Velen hadden de ervaring of de aanname dat fouten (althans wat het management en de politiek als fouten zagen) werden afgestraft.
- *De ontstane problemen zijn niet de schuld van een of enkelen, alles heeft elkaar versterkt.*
Ik zag op dat moment vragende en ook cynische gezichten. Er zullen ongetwijfeld mensen zijn geweest die dit punt in ieder geval volstrekt anders zagen.
- *We gaan geen energie steken in hoe het allemaal zo gekomen is, we gaan op zoek naar wat ons verbindt en niet wat ons scheidt.*

Dit is een zeer essentieel principe, zowel van mij persoonlijk als van WSC. Het ligt niet alleen ten grondslag aan het werken vanuit een meervoudig perspectief LGI. Ook aan het dagelijkse handelen.

- *Mijn rol is het om bovenstaande zaken te ondersteunen en te faciliteren. Ik zie mijn rol vooral om ervoor te zorgen dat jullie je werk goed kunnen doen.*

Het gaat er hier om dat het interveniëren op het proces boven de inhoud gaat, althans wat mijn eigen rol betreft. Maar ook om voorwaarden te scheppen. Een van mijn eerste activiteiten is het nalopen van alle afspraken en beloften die gedaan zijn over promoties, loonsverhogingen, opleidingen en dergelijke, en die alsnog nakomen. Ik ben inderdaad ook meteen begonnen met zoveel mogelijk organisatierot op te ruimen.

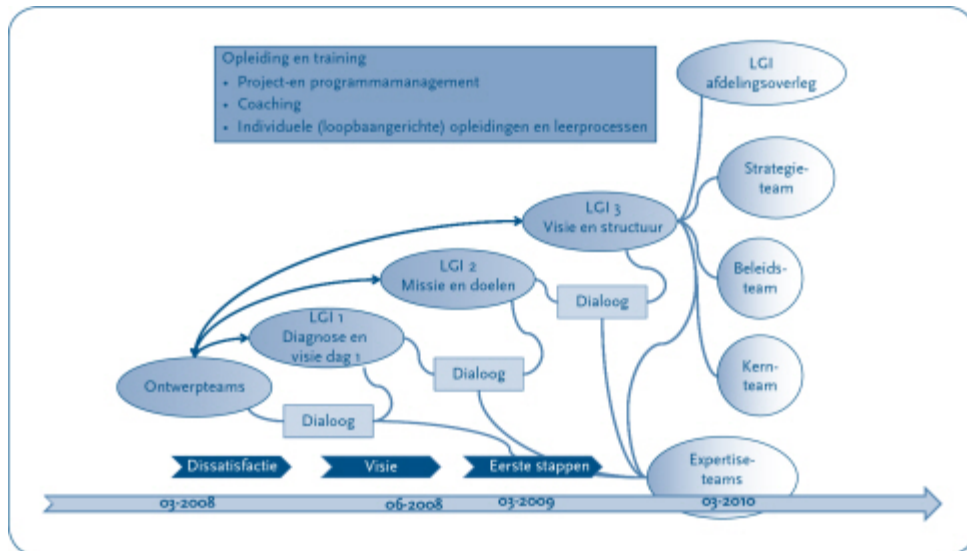
- *Op sommige momenten zullen er bijeenkomsten met de gehele afdeling plaatsvinden om gezamenlijk stappen vooruit te zetten en te kijken wat er is bereikt.*
Ik ben hier niet al te diep op ingegaan wetend dat het afdelingsoverleg, de periodieke vergadering met de hele afdeling, tot dan toe erg frustrerend was geweest.

De reactie van de afdeling tijdens deze bijeenkomst op de uitgangspunten was een doodse stilte. Vragen waren er niet, althans openlijk. 'De wits mer noeits' (je weet maar nooit) bleek later de belangrijkste reactie te zijn geweest.⁵ Er waren ook opmerkingen in de trant van 'vaag' of 'wat gaat hij nu precies doen?'

LGI's en de veranderformule

Het ging erom de WSC-principes tot leven te brengen en een leer- en zoekproces mogelijk te maken. Niet alleen in de dagelijkse praktijk, maar ook in LGI's. Deze bieden de mogelijkheid dat in korte tijd het gehele systeem in één keer met elkaar in dialoog kan gaan.⁶ Ik geef eerst een overzicht van de gehouden LGI-bijeenkomsten, die zoals gezegd niet op voorhand waren gepland, maar op de huid van de tijd en de realiteit zijn ontwikkeld. In oktober 2008, nadat ik er zes maanden was, is de eerste LGI gehouden. De momenten waarop LGI-bijeenkomsten werden gehouden, kwamen voort uit de dialogen met de ontwerpteams.⁷

In het schema in figuur 8.3 is het belangrijk om twee zaken in ogenschouw te nemen. Het betreft een simplificatie van het proces, waarbij vele betekenisvolle momenten zich niet alleen tijdens LGI hebben voorgedaan. Ik ga daarom niet uitvoerig in op de details en draaiboeken maar volsta met een korte beschrijving. Het gehele veranderproces is een dynamisch en complex geheel met ups en downs dat nog steeds bezig is met het nieuwe management. Een veranderproces eindigt in feite nooit (Weick & Quinn, 1999). Het schema heeft een tijdsverloop van de duur van mijn opdracht en moet dus gezien worden als een 'moment in de reis'. Ten tweede is dit schema niet vooraf gemaakt als een soort stappenplan, maar achteraf. Dit laat echter onverlet dat ik altijd gedurende een veranderproces de veranderformule $C = (a \times b \times d) > X$ (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 114-115) voor ogen heb. C staat voor 'Change', a voor het niveau van 'dissatisfaction' of onvrede met de huidige status quo, b voor een helder begrip van de toekomstige situatie, d voor de praktische eerste stappen en X voor de 'kosten' van de verandering. Dannemiller vatte de formule samen als: $D \times V \times E > W$, wat betekent dat er voor verandering sprake moet zijn van een *gemeenschappelijke* dissatisfactie (D) met de huidige situatie, een *gemeenschappelijke* visie (V) op de toekomst en *gemeenschappelijk* gedragen eerste stappen (E). Als elk of een van deze ingrediënten 0 is, is het product ervan ook 0. Deze formule, waarbij het niet om mathematische grootheden gaat, fungeert als een diagnosticum en ook als basis voor (het ontwerp van) interventies. De formule is in de onderste rij stappen weergegeven:



Figuur 8.3 Overview Large Group Interventions CWZ

Tijdens de eerste LGI-bijeenkomst lag het zwaartepunt op het krijgen van een gemeenschappelijk beeld over 'hoe zijn we bezig?'. De tweede LGI-bijeenkomst kreeg de nadruk van het formuleren van een gezamenlijke missie voor de afdeling, de rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers als afgeleide hiervan en een nieuwe structuur voor de afdeling (projectgebonden teams en 'vakgroepen', expertiseteams genoemd). Hierover vertel ik later meer. Ten slotte leidde de derde interventie tot een verdiepte en gedeelde visie⁸ nadat er na de tweede interventie enige tijd in de nieuwe structuur is gewerkt. Tijdens deze LGI kwamen veel onderwerpen die te maken hadden met waarden en normen aan de orde.

Alle medewerkers van de afdeling CWZ namen deel aan de drie afdelingsbrede conferenties. Er werd overwegend met 'maximix'-groepen gewerkt. Dit zijn crossfunctionele tafelgroepen van elk zeven personen die een gemixte samenstelling hebben naar functie, hiërarchisch niveau en soms voor functionele verdiepingen in de (nieuwe) teams. Dit principe bleef buiten en na de LGI-bijeenkomsten gehandhaafd. Door de ontwerpteams zijn de vragen ontwikkeld die aan de deelnemers van de LGI-bijeenkomsten gesteld werden, zijn de onderwerpen bepaald en is de follow-up besproken.⁹

Zelforganisatie en dialoog

Tijdens de LGI-bijeenkomsten en daarbuiten was zelforganisatie het leidende principe. Deelnemers waren verantwoordelijk voor hun eigen groepsproces, dataverzameling, analyses, dialoog en verdeelden onderling de taken.¹⁰ Het gebruik van de flip-over en de rapportages van de tafelrapporteurs tijdens de LGI-bijeenkomsten zorgden voor een collectief geheugen.¹¹ Alle uitkomsten zijn in 'real-time' uitgewerkt, ter plaatse weer uitgedeeld en na afloop tot een gemeenschappelijk document gemaakt dat met de opdrachtgever werd besproken om hem aangesloten te houden of feedback te vragen.

Citaat uit interview door Van de Mortel met medewerkers:

'Je dwingt mensen om zich uit te spreken en niet per se in hun eigen vertrouwde omgeving, team of discipline. Door dat gemengd te doen, hoor je ook eens de mening van een ander en misschien kun je je ook eens verplaatsen in een ander. Ik denk dat op deze manier het een gedragen verandering is.'

Naast de geplande inhoudelijke onderwerpen tijdens de LGI is er op gezette tijden ruimte gemaakt voor 'informele' contacten. De tweede LGI-bijeenkomst startte daarom met een gezamenlijk ontbijt, er is een uur ingeruimd voor een wandeling, waarvan later gezegd werd dat tijdens deze wandeling belangrijke en soms emotionele gesprekken zijn gevoerd.

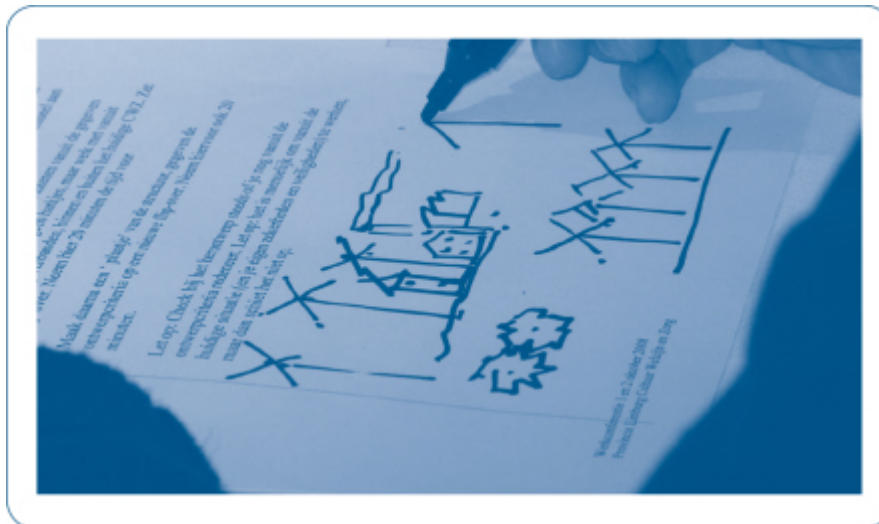
De derde LGI-bijeenkomst realiseerde een dieper begrip en energie over het veranderproces en de koers voor de toekomst.¹² De medewerkers vonden het een uitdaging het proces voort te zetten, niet alleen door LGI's, maar ook in de dagelijkse praktijk en wilden meer samenwerken.¹³ De voortdurende dialoog werd gezien als waardevol en werd voortgezet.¹⁴

In het verlengde van de LGI-bijeenkomsten is met allerlei soorten bijeenkomsten gewerkt, waarbij diverse (soorten) groepen de gelegenheid kregen om met elkaar dialogen te voeren. Hoewel deelname aan de LGI-bijeenkomsten niet vrijblijvend en vrijwillig was,¹⁵ werden ze niet als dwingend ervaren.¹⁶

Nieuwe structuren

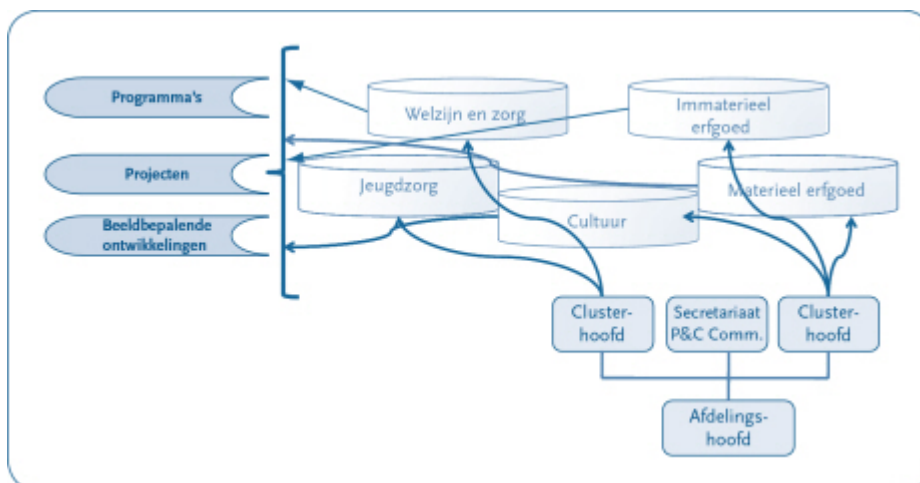
Tijdens de tweede LGI-bijeenkomst constateerden de meeste medewerkers van de afdeling dat de bestaande functionele clusterstructuur het waarmaken van de missie en visie belemmerde. In de eerste LGI-bijeenkomst was een van de punten waarover ze ontevreden waren de eilandvorming en het gebrek aan (horizontale) communicatie, mede als gevolg van de oorspronkelijke strakke functionele clusterstructuur. Het lag dus voor de hand om in het ontwerp van de tweede LGI-

bijeenkomst de vraag aan de orde te stellen: 'Hoe moeten we ons dan organiseren?' Er is gesproken vanuit een set ontwerpeisen voor de organisatie, waarop een structuur werd geënt. Leidend werd het uitgangspunt dat die werd gebaseerd op projectgebonden teams enerzijds en anderzijds op 'thuishavens' die 'expertiseteams' gingen heten als het ging om bepaalde functionele gebieden. Iedere medewerker kon aldus in meerdere projectteams werken, gevoed door de professionele thuishavens en vice versa. Deze nieuwe structuur is in 'real-time' geïmplementeerd.¹⁷ Medewerkers zijn niet meteen in harkjes gaan denken en tekenen. Op grond van de ontwerpeisen zijn ze eerst aan de slag gegaan om die eisen grafisch weer te geven, ook als verdieping van de visie, alvorens tot een structuurherontwerp te komen.



Figuur 8.4 Tafelwerk tijdens de tweede LGI

Voor een voortdurend communicatieproces zijn er diverse nieuwe vergadersettings ontworpen en geïmplementeerd.¹⁸ Figuur 8.5 laat zien hoe de structuur eruit kwam te zien.



Figuur 8.5 Nieuwe structuur afdeling CWZ

Uit het gezamenlijk opgestelde jaarplan (2009, p. 19): 'De functionele clusterindeling werkte eilandvorming in de hand. Bij de voorgestane stakeholderbenadering door de afdeling CWZ is het basisprincipe van samenwerking, cross-overs en kennisdeling aan de orde. Deze mag niet gehinderd worden door organisatie-, afdelings- en clustergrenzen. Het gaat om de gemeenschappelijke behoeften tot samenwerken, gevoed door de persoonlijke en maatschappelijke drijfveren van betrokken professionals. De aangepaste inrichting van de afdeling CWZ moet deze werkwijze ondersteunen. Door functionele schoorstenen (de clusters) ontstaat er een matrix. Deze structuren hebben een intrinsieke spanning tussen het operationele en functionele proces, met name op de kruispunten van operationeel en functioneel. Matrices fungeren voorts als overgangsstructuur, in dit geval naar een projectorganisatie. Deze beweging is op enig moment provinciebreed aan de orde. Daarom is ervoor gekozen de clusters te verfijnen naar "expertiseteams". Deze zijn organisch georganiseerd rond de projecten, programma's en beeldbepalende ontwikkelingen. Senioren zijn gekoppeld aan die expertiseteams. Zij zijn (mede)verantwoordelijk voor verbindingen met andere projecten. Ook de twee clusterhoofden zijn gekoppeld aan de expertiseteams. Op deze wijze vormen de expertiseteams de thuisbasis van de medewerkers. Daar ze zijn niet alleen

“natuurlijk” gecentreerd rondom projecten en programma’s, maar hebben ze zowel hun inhoudelijk klankbord als degene die eindverantwoordelijk is voor hun persoonlijke ontwikkeling en hun functioneren.

De “natuurlijke” samenhang rondom projecten en programma’s heeft onder meer als consequentie dat die thuishavens geen permanente hoeven te zijn. Als de wereld om ons heen verandert, veranderen wij mee. Daarnaast kan het zo zijn dat medewerkers ook participeren in andere expertiseteams.’

Uit het jaarplan 2009:

‘De bestaande clusteroverleggen worden vervangen door projectgebonden overleggen van expertiseteams. Wanneer bepaalde groepen professionals daarnaast behoefte hebben aan een al dan niet regulier vakoverleg, kunnen zij dit zelf organiseren. Deze aanpak komt tegemoet aan het dilemma dat met name bij deeltijdwerkers speelt, namelijk de frictie tussen enerzijds voldoende geïnformeerd willen zijn en blijven, en anderzijds niet “te veel tijd willen verliezen” aan interne overleggen.’

8.4 Resultaten volgens medewerkers en de wijze van bestendigen

Het opleveren van het jaarplan 2009 aan de opdrachtgever was een belangrijke mijlpaal in het veranderproces van de afdeling CWZ. Het was meer dan papier. Het was een gezamenlijk product, in ‘real-time’ tot stand gekomen en met alle handtekeningen van de medewerkers op de kaft. Dit zei veel over de wijze waarop er is gewerkt, veranderd en over de collectieve inzet die geleverd was om aan de toekomst te bouwen.¹⁹

Het jaarplan bevatte niet alleen intenties, maar ook activiteiten die al – in de meeste gevallen tijdens LGI-bijeenkomsten – afgesproken en in ‘real-time’ geïmplementeerd waren, wat een belangrijk kenmerk is van *Real Time Strategic Change*. In dit opzicht stond het niet alleen voor een overgang van oud naar nieuw. Het was een moment in een proces dat voortdurend voortgaat.

Resultaten in de ogen van de medewerkers

Het in 2009 gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek liet een significante verbetering zien ten opzichte van de eerdere surveys. Alle scores lagen daarnaast hoger dan het gemiddelde van de rest van de organisatie. Hoewel er geen lineair causaal verband is aan te geven tussen oorzaken en gevolgen, valt wel uit opmerkingen van medewerkers en opdrachtgever (zie de hierna vermelde quotes) op te maken dat het appel doen op het zelforganiserende vermogen, het consequent werken vanuit meervoudige perspectieven, het betrekken bij beslissingen en het teruggeven van zelfvertrouwen behoorlijk hebben bijgedragen. Er waren geen managers meer die alles uit de handen van de medewerkers namen.²⁰ Uit de interviews van Van de Mortel (2010) blijkt:

1. het veranderproces wordt gezien als ‘de moeite waard’, aangegeven werd dat er een positieve omslag gemaakt is;²¹
2. er is een omslag gemaakt in de cultuur binnen de afdeling en er wordt meer open gecommuniceerd;
3. er is tevredenheid over de rol van het (interim-)management:²² de gegeven vrijheid, het betrekken van medewerkers bij beslissingen en het openstaan voor verschillende perspectieven en initiatieven;²³
4. de methode waarop het veranderproces gebaseerd is, WSC (LSI), wordt door medewerkers als een effectieve benadering beschouwd;²⁴
5. er wordt aangegeven dat het voortzetten van de veranderingen belangrijk is en dat dit de verantwoordelijkheid is van alle medewerkers.²⁵

Uit een interview door Van de Mortel met medewerkers:

‘Het verandertraject en wat daarin heel wezenlijk was, was om juist de mensen die het meest met de hakken in het zand stonden, die de meeste weerstand hadden, bewust uit te nodigen om deel te nemen.’

Bestendiging

Uit een interview door Van de Mortel met medewerkers:

‘Ik denk dat de belangrijkste taakstelling die voor ons ligt, de taakstelling van de bestendiging is. Hoe houden we vast wat we bereikt hebben en hoe ontwikkelen we dat logischerwijs door.’

De in 2009 nieuw aangestelde (twee) managers bleven ook na mijn vertrek medewerkers stimuleren en boden steeds ruimte om in dialoog te gaan met het management. Zij handelden en doen dat nog steeds op het moment van dit schrijven in de geest van de principes van WSC en spelen een rol in het concernbrede veranderproces vanwege de resultaten die bij de afdeling geboekt zijn.

Uit een interview door Van de Mortel:

- ‘Het zelforganiserend vermogen van de mensen is in gang gezet, geactiveerd en gestimuleerd. Dat vind ik de grootste verandering en daar moet je het toch van hebben: van draagvlak op de werkvloer. Dat is het kapitaal waarmee je moet werken. Het zijn de spelers op het voetbalveld die het moeten doen; die moeten de bal tussen de palen schieten.’
- ‘Ja, we hebben altijd afgesproken dat we gewoon doorgaan op de ingezette weg. Als we niks horen dan gaat het door zoals wij het hebben ingebracht. Ik bedoel een gehele week kun je niet wachten.’
‘Dus wij zijn al proactief bezig om na te denken wat we kunnen gaan doen in 2011-2015. We hebben hierover zelf ideeën en gedachten. Het is niet zo dat we hier in de stoel zitten en afwachten tot de politiek beslist.’

- 'Nee, we zijn actief en dat mag je ook verwachten van een afdeling die aan verandering onderhevig is. En we proberen zelf onze toekomst veilig te stellen.'
'Ik zie mezelf als directeur van mijn eigen werk.'

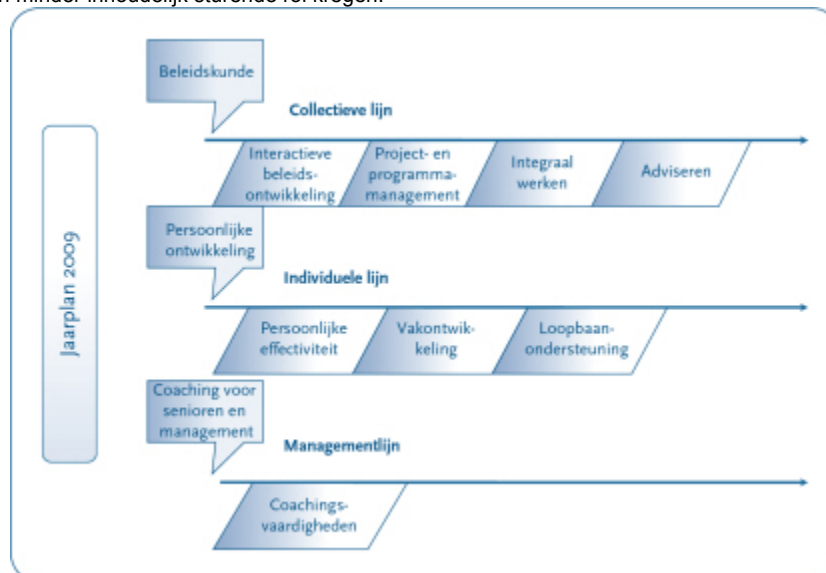
Met de structuurwijziging in 2009 veranderde ook de overlegstructuur. Een belangrijke rol is weggelegd voor de in het leven geroepen 'strategiegroep'.²⁶ Deze groep kent in principe een vaste crossfunctionele en crosshiërarchische basissamenstelling, maar iedereen kan participeren, al dan niet ad hoc. Junioren zijn expliciet uitgenodigd. Ten eerste om 'verse' kennis in de groep binnen te halen en ten tweede om hen hiermee ook een extra ontwikkelmogelijkheid te bieden. De groep fungeert als denktank, antenne en als spin in het web voor kennismanagement van de afdeling. De strategiegroep is geen besluitvormend orgaan, maar werkt beleidsondersteunend voor de expertisegroepen.

Uitnodiging strategiemeting:

'Iedereen is welkom! Naast de "vaste" leden van de strategiegroep worden alle CWZ-collega's in de gelegenheid gesteld om met de voorliggende agenda deel te nemen aan het overleg.'

Verder kreeg het reeds bestaande afdelingsoverleg waaraan alle medewerkers van de afdeling deelnamen een andere opzet, namelijk die van LGI. Er werd na de invoering van de nieuwe structuur gewerkt met ontwerpteams, 'max-mix'-groepen en veel interactie. Iedereen was er steeds bij.²⁷ Het afdelingsoverleg fungeerde zodoende als een belangrijk instrument voor kennismanagement en visieontwikkeling.

De nieuwe situatie leidde tot diverse opleidingsbehoeften van medewerkers. Er is een opleidingsteam in het leven geroepen dat een opleidingsplan maakte.²⁸ Dit team bestond uit verschillende medewerkers en een opleidingsadviseur van P&O. Het ging er hier om op korte termijn de kennisbehoeften te vervullen die ontstonden vanuit de noodzaak om meer projectmatig en projectgebonden te werken. Voor senioren gold dat ze vanuit het principe van een grotere regelcapaciteit van medewerkers een meer coachende en minder inhoudelijk sturende rol kregen.



Figuur 8.6 Schema opleidingsplan afdeling CWZ

Verder is voor bestendiging van de resultaten van het WSC-proces de draad van de jaargesprekkencyclus systematisch door de nieuwe managers opgepakt en meer in lijn gelegd met de projecten waarin medewerkers participeren en hun veranderende rollen, vertaald naar outputgerichte urenplanningen.

Uit een interview door Van de Mortel:

'Je hebt altijd alles top-down ingestoken en dan begin je bottom-up; in twee jaar tijd kun je een cultuur van dertig jaar niet veranderen. Wel vind ik dat we binnen deze afdeling heel ver zijn gekomen.'

8.5 Ref lectie op het veranderproces

We kunnen stellen dat de centrale doelstelling van het veranderproces bij de afdeling CWZ 'zorg dat de afdeling weer op de rails komt en klaar is voor het concernbrede veranderproces' gerealiseerd is. Deze stelling wordt ondersteund door de uitkomsten van interviews die Van de Mortel (2010) met een dwarsdoorsnede van de afdeling heeft gehouden. Dat de doelstellingen gerealiseerd zijn is één ding, maar tegelijkertijd kwam er in de interviews een trend naar voren waarin geïnterviewden onzeker zijn over de vraag of het proces wel bestendige resultaten oplevert, ofwel 'duurzaam' is. De managers die al tijdens mijn aanwezigheid waren aangesteld, hetgeen een groot voordeel was, hebben de participatieve wijze van leidinggeven doorgezet, waardoor er geen sprake was van een trendbreuk. De zorg van de medewerkers betreft meer of er

geen terugval ontstaat door de invloeden van het veranderproces concernbreed, inhoudelijk en procesmatig, nu onder de noemer 'Toekomstvast Limburg', en of hiermee samenhangend veranderbaarheid aan de orde zal zijn.

De vraag of een andere dan de *Real Time Strategic Change*-benadering ook tot de gewenste resultaten zou hebben geleid, is niet te beantwoorden. Maar in ieder geval heb ik gezien en is het bevestigd door de interviews dat het geven van ruimte aan zelforganisatie en leren in dit geval geholpen heeft. Ik teken daarbij aan dat ik dit motto aan het begin van mijn opdracht al uitdroeg en eraan handelde. Echter, ik kon niet voorspellen of het ook ging werken. Maar het pakte goed uit; de afdeling nam uiteindelijk zelf het roer in handen.

We maken organisatieverandering vaak onnodig moeilijk – en dat terwijl verandering op zichzelf al complex genoeg is. Soms bestaat de neiging om complexiteit met nog meer complexiteit te bezweren, maar het effect is dat medewerkers allerlei strategieën ontwikkelen om het maar overzichtelijk te houden. Dat doen ze door interpretaties en betekenissen toe te kennen aan de verschijnselen die ze waarnemen. Die strategieën worden dan weerstand tegen verandering genoemd of er worden aparte trajecten opgetuigd om de cultuur te veranderen. Meer sturing, meer controle leiden niet per se tot minder complexiteit. Zeker niet in de beleving van de gemiddelde medewerker. Dat is ook in deze casus gebleken. Hoe meer complexiteit er wordt ervaren hoe minder medewerkers zich betrokken voelen. Bij de afdeling CWZ hebben we niet geprobeerd de complexiteit weg te organiseren door bijvoorbeeld *single-loop* oplossingen of lineaire veranderplannen, maar juist de complexiteit als het ware mee te laten draaien in het gehele proces van interventies en betekeniscreatie. Veranderen op de huid van de tijd en de realiteit. De aanname dat dit vanzelf leidt tot convergentie en alignment van inzichten op heden en toekomst, werd door de afdeling CWZ bevestigd.

Participatief ontwerpen

Ik ga hier apart in op de structuurvraag die zich bij de afdeling aandiende. De doorgevoerde structuurwijziging bij de afdeling is participatief ontworpen, zonder noemenswaardig gedoe en overbodige weerstand doorgevoerd. Over het algemeen worden structuurveranderingen vanuit een ontwerp- en expertbenadering top-down doorgevoerd, terwijl de 'zachte' kanten van de organisatie via een ontwikkel- en leerbenadering worden geadresseerd. Soms parallel, soms simultaan, soms volgtijdelijk. In ieder geval langs lijnen van de werkelijkheidsdefinities van veranderaars. Daarnaast wordt in veel verandarsituaties gestart met de structuur. Bij de afdeling CWZ is de structuur pas in een later stadium veranderd en pas nadat de medewerkers in een LGI-bijeenkomst met de vraag aan het werk zijn gegaan wat een 'logische' structuur – zoals wij dat noemden – zou zijn, gezien de missie en de visie van de afdeling. Uiteraard is niet alles tegelijkertijd aangepakt en er was ook geen sprake van een enkelvoudige bottom-upbenadering. Er is pas – ook top-down – geïntervenieerd op het moment dat er sprake was van alignment, zodat medewerkers de logica van interventies herkenden. Dat gold voor zowel de harde als de zachte aspecten. Als mensen de bomen én het bos zien, ze zelf hebben bijgedragen aan een wenselijke toekomst, ze vinden dat hiermee het werk, hun eigen zingeving aan dat werk in kwaliteit toeneemt, en – tot slot – er niets achter gesloten deuren bedisseld wordt, is er naar mijn mening geen of tenminste veel minder sprake van verzet en sabotage tegen besluiten die op grond van alignment worden doorgevoerd. Bij de afdeling CWZ ontstond het inzicht dat anders werken noodzakelijk was met nieuwe rollen en taken, toen duidelijk werd hoe de oude structuur ze gevangen hield in hokjes die iedere vorm van gemeenschappelijkheid, kennisdeling en samenwerking uitsloot. Er kwam steun voor een andere structuur.

Het stuit vaak op terughoudendheid om medewerkers zelf mee te laten beslissen over een nieuwe structuur. De zorg is dat participanten alleen harkjes gaan tekenen waarmee men vooral vanuit het eigenbelang redeneert. Het lag bij de afdeling CWZ in de lijn van de manier van veranderen om gezamenlijk de structuurvraag aan de orde te stellen, gegeven de noodzaak en afspraken om anders te gaan werken. Het startpunt lag hier bij het primaire proces. Niet bij de top en de machtsverdeling. In de tweede LGI-bijeenkomst op 1 en 2 oktober 2008 waar de structuurvraag aan de orde kwam, was er niemand die een harkje ging tekenen. Wel zijn ze op zoek gegaan naar verbindingen tussen beleidsvelden, vanuit een inhoudelijke logica, waardoor de grenzen er meteen anders gingen uitzien. Zelfs voor een goed deel verdwenen. De visie leverde tenslotte op dat medewerkers integraal wilden en moesten werken. Ze hadden ontdekt dat de bestaande functioneel ingerichte clusters dit verhinderden. Ze wilden werken in teams, die weliswaar als professionele thuisbasis fungeerden, maar die het medewerkers tegelijkertijd mogelijk maakten in integrale projecten te werken. In de genoemde LGI-bijeenkomst is hiervoor de basis gelegd, met een aantal 'ontwerpeisen' die ik als uitgangspunt heb meegegeven voor het tafelwerk. Deze ontleende ik aan Emery (1995, redundantie van functies) ook omdat ze goed pasten bij het adagium van de provincie: 'regie in eigen hand', 'directeur van je eigen werk', en omdat het de afdeling CWZ duidelijk was geworden dat de strakke functionele clusterindeling had meegespeeld in de eerdere communicatie- en samenwerkingsproblemen.

Ontwerpeisen volgens Emery (1995):

- Genoeg vrijheid van handelen.
- Gelegenheid tot leren en blijvend 'on the job' te leren. Zij die het werk doen, stellen de doelen en krijgen daarop feedback.
- Variatie en afwisseling in het werk.
- Wederzijds respect en steun, de omgeving is coöperatief: de groep neemt de verantwoordelijkheid voor het resultaat.
- Gevoel van zin van het resultaat van het werk en de bijdrage die dat levert aan de organisatie/gemeenschap/maatschappij.
- Een wenselijke en uitdagende toekomst op het werk.

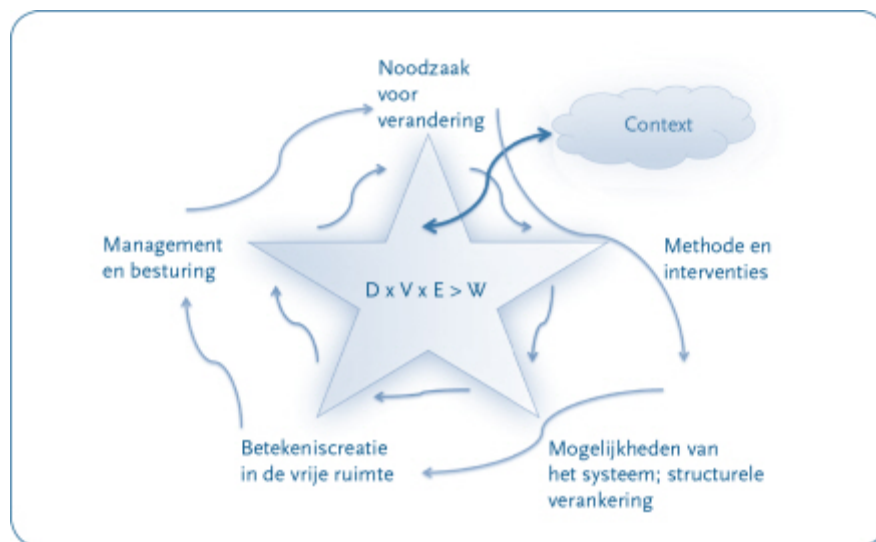
Het ging erom de verantwoordelijkheid voor en controle van het resultaat te leggen bij hen die het werk ook feitelijk doen. De

relaties tussen de groepen in de organisatie, zowel horizontaal als verticaal, moesten naar mijn idee meer onderhandelingsen afstemmingsrelaties tussen gelijken zijn. Iedere groep contracteert namelijk op het bereiken van een aantal doelen dat ieder facet en aspect van het dagelijkse werk betreft. Op deze basis is ook de jaargesprekkencyclus ingericht. Over de doelen is uitgebreid overlegd en afgestemd, om er zeker van te zijn dat ze bijdragen aan de collectieve missie, visie en strategische doelen van de afdeling. Ze geven daarbij richting aan leren en ontwikkelen van medewerkers.

Het individu leert en ontwikkelt zich omdat de zes principes voor psychologische tevredenheid voor ieder individu optimaal zijn vertegenwoordigd (Emery, 1995). Met deze principes zijn de medewerkers aan de slag gegaan, waarna een kleine groep ze heeft uitgewerkt in de beschreven teamgebaseerde structuur.

Invoedsfactoren bij het veranderproces van de afdeling CWZ

De verdere reflectie op het proces tot waar mijn waarneming en de conclusies van het onderzoek door Van de Mortel (2010) reiken, zet ik af tegen enkele factoren die van invloed zijn geweest, al dan niet direct (zie figuur 8.7). De invloed van de context, de gepercipieerde noodzaak voor verandering, de mogelijkheden die het systeem biedt voor verankering in termen van structuren en processen, hoe betekenisgeving in de 'vrije ruimte' zich kon ontwikkelen en de wijze waarop het systeem gemanaged en bestuurd wordt. Zonder directe relaties aan te geven – al die factoren beïnvloeden elkaar – stellen we wel dat ze van invloed zijn geweest al dan niet in versterkende zin. In het midden van het figuur staat de veranderformule, $D \times V \times E > W$, die stelt dat als er sprake is van een gemeenschappelijke Dissatisfactie, maal een gemeenschappelijke Visie op de toekomst, maal genomen Eerste stappen voor verandering, er minder onnodige Weerstand tegen verandering is. Er is geen sprake van volgtijdelijke stappen.



Figuur 8.7 Invoedsfactoren voor verandering bij CWZ

Na een eerste periode van afwachten hoe ik de zaken ging aanpakken, terwijl ik me consequent op het proces oriënteerde, toonden medewerkers zich gaandeweg meer betrokken.²⁹ Vermoedelijk heeft hierbij geholpen dat enkele belangrijke strategische nota's die op stapel stonden met succes en tot tevredenheid van de politiek werden opgeleverd. Er is geen manager aan te pas gekomen. Ik werd soms hooguit geconsulteerd, maar de keuzen bleven bij de medewerkers zelf.

Een in het oog springend fenomeen was dat mensen die vóór de crisis als problematisch of als 'te' kritisch werden gezien, een constructievere houding aannamen. Maar het omgekeerde was ook het geval. Enkelens die onder het 'oude' management status hadden, begonnen deze gaandeweg te verliezen en enkelens ervan kozen ervoor om elders een functie te aanvaarden.³⁰ De onderlinge verhoudingen veranderden na verloop van enkele maanden.³¹

Factor 1: de invloed van de context op het veranderproces bij de afdeling CWZ: concern en ondernemingsraad

De gevoelde noodzaak voor verandering en veranderstijl lagen concernbreed anders en diverser dan bij de afdeling CWZ die een crisis had doorgemaakt. Dit had vooral in het begin soms remmende effecten op de voortgang bij de afdeling CWZ en leidde soms zelfs tot fricties tussen de afdeling en de organisatie.³² Medewerkers en ikzelf kregen soms cynische opmerkingen.³³ De andere kant van de medaille bleek, toen de afdeling echt resultaten boekte en de omgeving de betere sfeer goed kon merken, wat ertoe leidde dat de afdeling steeds meer als voorbeeld ging dienen.

Uit een interview met de opdrachtgever door Van de Mortel:

'De beweging is gigantisch geweest, ik gebruik het als voorbeeld voor andere afdelingen.'

De structuurwijziging had ook consequenties voor het formatieplan van de afdeling CWZ en leidde tot discussies, onder meer met de ondernemingsraad. Tenslotte waren structuur, rollen, taken en functiebeschrijvingen na de reorganisatie vastgelegd.

Een participatief tot stand gekomen structuurwijziging kan een ondernemingsraad in een spagaat brengen, want structuurwijzigingen zijn adviesplichtig volgens de Wet op de Ondernemingsraad (WOR). Ook al zijn OR-leden van meet af aan uitgenodigd om mee te denken, zij vreesden een tweepettenprobleem. Toen bleek dat alle medewerkers achter het idee stonden en er in feite al aan meewerkten, gaf de OR een positief advies. Het spagaat van de ondernemingsraad werd nog versterkt doordat het positieve advies in feite een signaal was naar de rest van de organisatie dat de structuur die tijdens de reorganisatie was geïmplementeerd, geen eeuwigheidswaarde had. Er kon kennelijk worden volstaan met minder managers.

Factor 2: noodzaak voor verandering bij de afdeling CWZ

Voor verandering is het nodig dat er sprake is van een gedeeld besef van de noodzaak ervan. Bij de afdeling CWZ waren door de ontstane crisis bij de afdeling begin 2008 de meeste medewerkers het erover eens dat er iets moest gebeuren³⁴ ook al was er geen eensgezindheid over wat en hoe. Het was zeker niet zo dat iedereen bij de afdeling opgelucht ademhaalde na het vertrek van het management door ontstane coalities en loyaliteiten. De afdeling was behoorlijk ontregeld, de politiek had kritiek, werkprocessen liepen vaak niet naar wens en de afdeling als geheel had een lage status binnen de organisatie gekregen door alle problemen. Echter, dat het niet goed ging ontkende niemand.

In interviews door Van de Mortel (2010) is gesteld dat er behoefte was aan andere manieren van werken en aan samenwerking om veranderingen mogelijk te maken.³⁵

Maar tegelijkertijd was er bij een aantal medewerkers van de afdeling CWZ ook een gereserveerde houding over het veranderproces. Velen hadden al diverse reorganisaties achter de rug en vertrouwden er nu niet ineens op dat het dit keer soepel en bevredigend ging verlopen. Een veranderproces werd als belangrijk gezien. Ze verwachtten wel dat het tot actie zou leiden, ook al hadden ze eerder de ervaring dat er wel van alles werd gezegd maar dat er niet veel mee was gedaan.³⁶

Factor 3: de methode en interventies

De drie LGI's leverden positieve evaluaties op. Er zijn betekenisvolle en diepgaande dialogen gevoerd. De inhoudelijke uitkomsten ervan zijn door de medewerkers onderschreven en op een gedragen wijze geïmplementeerd. De tafeldialogen en het meervoudig perspectief dat in de LGI aan de orde was, hebben erg geholpen om over de eigen grenzen heen te kijken. Tijdens een groepsinterventie vindt dit op een geregisseerde manier plaats. In de praktijk werkte het door.³⁷ De culturele praktijk tijdens de bijeenkomsten geeft makkelijker houvast om deze in de dagelijkse praktijk toe te passen.³⁸ Het gevoel dat ze in staat waren zelforganiserend problemen op te lossen en dat het belangrijk was om integraal, vanuit meerdere perspectieven te werken nam gaandeweg toe.³⁹ Zodoende is er sprake van een continu en collectief leerproces waarbij de gemeenschappelijk geformuleerde missie en visie steeds als 'gemeenschappelijk noorden' op het kompas fungeerden. De strategiegroep heeft hiertoe naar mijn eigen waarneming ook bijgedragen. Steeds zetten ze kwesties die speelden op de agenda om hierover te communiceren.

Uit een interview door Van de Mortel:

'Vroeger kon je "duiken", je kon zeggen "hij heeft gezegd dat ik dat niet hoefde te doen" of "hij zei dat ik dat moest doen". En je kon je terugtrekken op je eiland. Dat kan nu niet meer. Je wordt erop aangesproken.'

Uit een interview met Van de Mortel:

'Je dwingt mensen om zich uit te spreken en dat ook niet per se in hun eigen vertrouwde omgeving, team of discipline. Door dat gemengd te doen, hoor je ook eens de mening van een ander en misschien kun je je dan ook eens verplaatsen in de ander. Ik denk dat op deze manier het een gedragen verandering is.'

Factor 4: de mogelijkheden van het systeem; structurele verankering

Eerste-ordeverandering gaat vooral over efficiëntie zonder de basale structuren en processen aan te pakken met de leerprocessen. Veranderingen vinden plaats op maatregelniveau. De andere manier van overleg en sturing, waarbij er meer structureel aandacht werd gegeven aan reflectie en zelforganisatie en besluitvorming, zorgden voor een belangrijke verankering in de gevestigde structuren en omgangsvormen.⁴⁰ Medewerkers voelen zich duidelijk meer aangemoedigd om initiatieven te nemen, op hun eigen oordeel te vertrouwen, meer open en in dialoog met elkaar te treden.⁴¹

De open expertiseteams, de open afdelingsbijeenkomsten, het open strategieteam en het inhoudelijke beleidsteam ondersteunen voortdurend het verdiepen van wederzijdse inzichten, begrip en kennis en maken het voor iedereen mogelijk niet alleen de bomen, maar ook het bos te zien.⁴² Medewerkers zagen veel meer dan voorheen het belang van verantwoordelijkheid nemen.⁴³ De betere communicatie zorgde ervoor dat er meer en betere onderlinge contacten ontstonden,⁴⁴ hoewel nog niet voor de volle honderd procent.⁴⁵

Blijkens veel reacties uit het onderzoek door Van de Mortel (2010) zijn de grenzen binnen de afdeling transparanter geworden, horizontaal en verticaal.⁴⁶ De nieuwe integrale manier van werken is een nieuw element in de organisatie.⁴⁷ De medewerkers hebben het gevoel dat de communicatie meer open is,⁴⁸ dat er ruimte is voor dialoog, zijn niet beschroomd om ook het management feedback te geven en zien dat het management voordeel put uit de feedback.⁴⁹ Ze zien nog wel ruimte voor verbetering.⁵⁰

Factor 5: de invloed van betekeniscreatie in de vrije ruimte voor het veranderproces

De werkelijke betekeniswereld ontwikkelt zich vooral in de informele ruimte en daarop heb je als manager maar beperkt invloed. Daar hoor je de zorgen, de echte loyaliteiten, de tegengeluiden, de hoop op een goede toekomst, de cynische opmerkingen, de

beelden die er leven. Ook tijdens de lunch, een receptie of een verjaardag krijg je iets mee van de werkelijke dynamiek. De kunst is om dat niet te verstoren door te 'sturen' op meningen of gedrag. Soms had ik wel de neiging om tot handelen over te gaan, mensen trachten te overtuigen van wie ik bijvoorbeeld hoorde dat ze 'het eerst allemaal nog maar eens moesten zien', cynisch waren of 'niet in beweging' kwamen.

Het was niet altijd makkelijk om de spontane neiging in te houden om tegengeluiden om te buigen. Er stond politiek veel op het spel. Ik werd regelmatig geconfronteerd met de gedeputeerde, die haar zorgen tegen mij uitte. Ik nodigde niet alleen de mensen uit met een positieve attitude tegenover de veranderingen uit de ontwerpteams, maar ook de mensen die met hun rug naar mij, de afdeling of zelfs de organisatie toe stonden. Het gaat erom of mensen elkaar echt durven te vertrouwen, of je dat als manager durft ook al zie je mensen een andere kant op gaan dan je hoopt, of ze ook buiten de LGI de dialoog met elkaar aangaan, ze elkaar feedback durven geven, of ze op elkaars persoonlijke problemen betrokken zijn.

Factor 6: ondersteuning door management(stijl) en structuur

De afdeling CWZ had na de invoering van de nieuwe structuur minder management dan voorheen.⁵¹ De functionele middenlaag is verdwenen, door de regelcapaciteit te verleggen naar het primaire proces.⁵² Senior medewerkers werden verantwoordelijk voor de grote en zware dossiers, samen met hun teams, ten opzichte waarvan zij een coachende rol kregen. Dit hield onder meer in dat de senioren geen lijnverantwoordelijkheid hadden.⁵³ Dit ging niet zonder discussie omdat sommige senioren aanvankelijk behoefte hadden aan meer houvast dan alleen het coachen van medewerkers op inhoud.⁵⁴ Het afdelingshoofd en de twee managers die werden aangesteld, hadden dat wel, maar stuurden op het proces in voorwaardenscheppende zin en niet op de inhoud. De coachende rol van de senioren verdiende nog verdere ontwikkeling.⁵⁵

Consequentie van integrale teams en het werken in projecten en programma's was automatisch dat de oude managementrollen voor clusterhoofden veranderden: van functioneel naar operationeel, verdeeld over bepaalde portefeuilles zoals HRM, bedrijfsvoering. De nieuwe managementstructuur werd uiteindelijk onder de teamstructuur getekend en niet erboven (figuur 8.4, p. 195). Er werd volstaan met drie leidinggevendenden, inclusief het hoofd secretariaat. Na mijn vertrek is het daarbij gebleven.

Risico's voor terugval

Terugval naar een vorig 'niveau' ligt altijd op de loer. Dat hangt af van vele factoren.

Bij de afdeling CWZ kan het risico van terugval groter zijn of worden naarmate er een groter verschil is in de wijze van managen en veranderen tussen de provinciale organisatie als geheel en die van de afdeling. Ten tijde van mijn vertrek waren die provinciale organisatie en de directie nog zoekende. Tussen 2008 en 2010 is er een verschil in verandertempo ontstaan tussen de afdeling en de organisatie. In gevallen van een verschil in veranderwijze en tempo van verschillende deelsystemen is het gevaar van het 'geniepige terugzuigproces', zoals Homan (2005) het uitdrukt, groot.⁵⁶

Uit een interview door Van de Mortel:

'Die sturing- en controlefunctie is, denk ik, wat minder geworden. Het ligt nu bij de medewerkers. Die zijn zelf verantwoordelijk, die moeten goed om kunnen gaan met die verantwoordelijkheid. Kijk, ze hebben een vinger gekregen en pakken de gehele hand. Dat zou fout zijn. De discipline bij de medewerkers is groter en ja, daar moeten ze goed mee omgaan.' (Wennen aan minder sturing en controle, delegeren.)

'Je hebt altijd voorlopers en mensen die misschien wat achteraan hangen. Op de kar zitten en hobbelen mee. Zij vinden het wel goed zo. Je hebt ook mensen die heel kritisch zijn.'

'Er zijn altijd onderstromen die er geen zin in hebben. Als je dan de onderstroom ziet, misschien dat je die dan er meer bij moet betrekken.'

'Er zijn binnen deze afdeling toch nog altijd mensen die tja, ik weet het niet, die notoir niet meewerken. Die zaten onder het vorig management en daarvoor al met de hakken in het zand. En die zijn er nu nog.'

Het is voortdurend nodig om systeemdenken, veranderen op het tweedeordeniveau en reflectie voortdurend levend te houden, niet alleen bij de afdeling CWZ, maar in de gehele organisatie. Anders heeft de omgeving een remmende of zelfs blokkerende uitwerking op het deelsysteem van de afdeling. Weliswaar zijn er voor de gehele organisatie in 2010 drie concernbrede LGI's uitgevoerd en voorbereid met dwarsdoorsneden van het concern, met name gericht op de visie. Echter, de structuurvraag voor de organisatie bleef vooral door de top ingevuld en er is zonder voldoende alignment naar mijn persoonlijke idee top-down met posities geschoven en een managementlaag geschrapt. Het effect is dat deze LGI's dan onderdeel worden van een hybride, niet helder doorgevoerde participatieve 'poging', met als mogelijk gevolg dat medewerkers op het verkeerde been komen te staan en de participatie tijdens de LGI wantrouwen.

Uit het onderzoek door Van de Mortel (2010) blijkt dat medewerkers zich realiseerden dat zij zelf verantwoordelijk waren voor de continuering van het veranderproces en dat zij de dialoog, samenwerking, voortdurend voor ogen moeten houden. Ook uiten zij hun zorgen over de continuïteit van het proces,⁵⁷ zeker gezien de ontwikkelingen die er op het moment van onderzoek op de organisatie afkwamen, zoals forse bezuinigingen, nieuwe taakstellingen voor provincies, het verdwijnen van taken.⁵⁸ Veel mensen zijn moe geworden van alle veranderingen uit het verleden.⁵⁹ Soms wordt gesteld dat sommige 'veranderinstrumenten', die tijdens het intensieve proces in 2008 en 2009 in het leven zijn geroepen, zoals het strategieteam, aan revisie toe zijn of een andere rol moeten krijgen.⁶⁰ Er wordt aangegeven dat het wenselijk is om de invulling van participatieve meetings (zoals de strategiegroep en het afdelingsoverleg) mee te laten groeien met het veranderproces en zo nodig verder te ontwikkelen.

Hierdoor wordt gewaarborgd dat de participatieve meetings ondersteunend blijven aan het veranderproces waarin de afdeling CWZ zich bevindt.

Zorgen bij de afdeling over de duurzaamheid van de verandering worden ook veroorzaakt door ervaringen uit het verleden.⁶¹ Daarnaast wordt er gesproken over bureaucratische belemmeringen in de organisatie als geheel (de directe omgeving). Er wordt weinig stimulans ervaren vanuit de directe omgeving voor verdere doorontwikkeling. Het gebouw leent zich ook niet echt voor een open cultuur.⁶² Ten slotte realiseren de geïnterviewden zich dat de continuering van het veranderproces een grote inspanning en veel tijd van alle medewerkers vergt. Het zal niet makkelijk zijn.⁶³

Ook laten de interviews met de managers zien dat continuering van het proces nodig is en ze stellen dat er altijd verbetering mogelijk is.⁶⁴ Iedereen is veranderd. Er wordt ook aangegeven dat de mate waarin medewerkers een omslag maken per persoon verschilt.

Ondanks dat vinden medewerkers het van belang dat het veranderproces doorgezet wordt, maar er zijn ook signalen dat het enthousiasme voor het huidige veranderproces begint in te zakken. De medewerkers geven aan dat er zorgen zijn dat het veranderproces niet wordt vastgehouden, omdat dit een (grote) inspanning vergt van alle medewerkers.

8.6 Tot slot

Voor een 'duurzame' verandering is het noodzakelijk dat er sprake is van congruentie tussen de culturele en veranderpraktijk tijdens interventies en in de dagelijkse realiteit. Als zelforganisatie en dialoog experimenten zijn in een verder traditioneel, hiërarchisch denkende en werkende organisatie, is er altijd het risico dat er een ontregeling van het systeem aan de orde is die in feite de organisatie een aantal stappen terugzet. WSC mag zich de laatste jaren (weer) in een warme belangstelling verheugen, veelal onder de noemer LSI. Het is mij persoonlijk duidelijk geworden dat – en dat geldt in feite voor elke aanpak – alleen (large group) interventies niet automatisch tot verandering leiden. En zeker niet als deze uitsluitend worden geënt op aspecten die veranderaars en managers bepalen. Er worden dubbele boodschappen ervaren, waarbij het mechanisme is dat medewerkers zich vooral richten op dat aspect van de boodschap dat het slechtst kan worden uitgelegd. Participatie en zelforganisatie zijn geen 'instrumenten voor draagvlak' zoals je in de praktijk nog wel eens hoort. Als degene die participatie en zelforganisatie instrumenteel toepast en zichzelf buiten het systeem plaatst in termen van 'zij moeten veranderen', accepteren medewerkers dat niet. Je kunt een paard wel naar het water brengen, maar het niet dwingen te drinken.



Afsluiting derde LGI

Noten

Quotes uit interviews met Van de Mortel (2010)

1. 'De aanpak sprak me aan, de betrokkenheid, mensen laten aanhaken.'
2. 'De afdeling CWZ staat momenteel in stelling om de schouders onder de ontwikkelingen van "Limburg op weg naar 2015" te zetten, de concernbrede veranderopgave voor de toekomst' (Jaarplan 2009). 'Eigenlijk twee belangrijke dingen. De club moest weer gaan draaien en tegelijkertijd klaargestoomd worden voor dat grotere veranderingstraject voor 2015. En daar hadden we wel te maken met verschillende tempo's. Dat grotere traject verliep moeizaam. De afdeling begon daarentegen behoorlijk op te schieten en kreeg dus ook een voorsprong.'

3. 'Rob is hier gekomen, daarmee werden we van vandaag op morgen geconfronteerd. Dus de ommekeer, dat was toch een totale verrassing. Dat had eigenlijk niemand zien aankomen. De beslissing ook heel snel genomen. Er waren geen geluiden of ruis in de wandelgangen dat er iets stond te gebeuren. We werden er plotseling mee geconfronteerd.'
4. 'Je merkt wel dat mensen eerst even afstand houden, de kat uit de boom kijken en hij had ook weinig reacties.'
5. 'Ik zeg altijd dat er om de twee jaar wordt gereorganiseerd. In acht jaar zijn er vier reorganisaties geweest.'
6. 'Om het veranderproces versnelling en verdieping te geven zijn er tot en met februari 2009 drie afdelingsbrede werkconferenties gehouden, waarbij de doelstellingen, programma en inhoud in nauwe samenspraak met een groep medewerkers (ontwerpteams) tot stand zijn gekomen' (Jaarplan 2009).
7. 'Ik vond de ontwerpteams erg zinvol. Er werd elke keer een ontwerpteam bij elkaar geroepen om een sessie te organiseren. En die ontwerpteams waren juist zo interessant omdat die door de hele afdeling heen gingen. Dat waren eigenlijk de allereerste kennismakingen met elkaar.'
8. Visie van de afdeling CWZ: 'Het werk dat wij doen, verbetert direct of indirect de kwaliteit van leven, wonen en werken van de (toekomstige) Limburger. Het draagt hierdoor bij aan een gezond en aantrekkelijk vestigingsklimaat. Wij doen dit in samenwerking met alle andere relevante stakeholders, in- en extern' (Jaarplan 2009, p. 11).
9. 'Wat hebben we nu op orde? Wat is mijn bijdrage hieraan geweest? Wat hebben we nog niet op orde? Ik vind dat we vandaag... Ik zal daar zelf op de volgende manier aan bijdragen...' (draaiboek visieconferentie).
'Maak een flip-over met drie kolommen Kansen, Zorgen, Verdwijnen (draaiboek visieconferentie) en een flip-over met Veranderd, Niet veranderd, Zorgen, Morgen tevreden, We moeten, Ik heb nodig.' (Rapport werkconferentie CWZ)
'De mensen konden gaan staan bij het cijfer dat ze gaven aan het vertrouwen dat het goed zou komen. En dan zag je dat er iemand bij de 10 ging staan, het gros stond tussen de 6 en de 8, maar er stonden ook één of twee mensen bij de 4. En die gehele range maakt onderdeel uit van hetzelfde proces. Iedereen heeft zich vervolgens ook in het proces gezet.'
10. 'Ronde tafels voor zeven personen, max-mix-lijsten, flip-over, in het midden van de zaal een tafel voor visiekom, twee groepen tafels voor 25 personen' (draaiboek visieconferentie). 'Kies een gespreksleider en een rapporteur, schrijf adviezen op flip-over, presenteer kort' (draaiboek visieconferentie).
11. 'Voorbeeld hiervan is het rapport werkconferentie CWZ' (Jaarplan, 2009).
12. 'Positieve energie om als afdeling CWZ door te gaan op de ingeslagen weg.' 'Het gevoel dat er een grote mate van saamhorigheid blijkt te zijn binnen CWZ.' 'Duidelijkheid voor verdere doorstart afdeling voor wat betreft structuur en werkwijze.' (Evaluatie visieconferentie, bijlage Jaarplan 2009)
13. 'Doorgaan op de ingeslagen weg.' 'Het afdelingsgevoel proberen vast te houden.' 'Nog meer samenwerking met anderen aangaan.'
14. 'Blijven communiceren, ook al is er niets of weinig te communiceren. Niet communiceren, is foutieve communicatie.' 'Een structuur neerzetten en realiseren, waarin mensen autonoom kunnen werken en functionele samenwerkingsrelaties aangaan.' (Evaluatie visieconferentie, bijlage Jaarplan, 2009)
15. 'Het was verplicht om deel te nemen. Om maar een voorbeeld te noemen: als het ging om zo'n werkconferentie van WSC was er geen discussie over deelname. Dat was voor sommige mensen wel slikken.'
16. 'Voor mijn gevoel zat er nergens in het traject iets geforceerds. Ik denk dat je er vrij in bent om mee te doen. Ik bedoel, het is nooit een plicht geweest. Dus ik ben gewoon de dingen gaan doen zoals ik deze altijd deed.'
17. 'We hebben teams gevormd en hoe gaan we nu over die teams heen werken, want we willen niet dat het starre teams zijn. Dus zijn we op zoek gegaan naar cross-overs en nieuwe verbindingen leggen tussen teams, binnen de afdeling maar ook over de afdeling heen.'
18. 'Het proces wordt in stand gehouden door de wijze waarop we het georganiseerd hebben. Via onze reguliere projecten van beleidsteam, afdelingsoverleg, het strategieteam delen we de meest wezenlijke zaken rond de afdeling met elkaar.'
19. 'Maar iedereen is hier in de gelegenheid gesteld bottom-up een bijdrage te leveren aan alle aspecten van het veranderingsproces. Steeds wordt aan de mensen gevraagd of zij mee willen doen want iedereen is welkom in de strategieclub. Daar zijn volop kansen geweest om je ideeën kenbaar te maken, heel veel zaken komen bottom-up, iedereen krijgt de kans jong, oud, hoog, laag, iedereen mag meedenken en mede sturing geven. Ik bedoel, het is allemaal heel democratisch.'
20. 'Zelfsturing is ook mogelijk gemaakt door het management, de open houding en het stellen van vragen in plaats van het antwoord geven. Maar wij leggen het altijd terug bij de mensen, dus als ik te horen krijg dat dit niet goed is, dan is mijn eerste vraag: Hoe zou jij het anders doen? Wat zijn jouw oplossingen? Wat zijn jouw aanbevelingen? Dus we vragen altijd van de mensen om er zelf over na te denken.' 'Ik denk wel dat het meer open is geworden. Ik denk dat iedereen nogmaals de kans heeft om over alle dingen te praten en mee te denken. Dus dat is toch een behoorlijke verandering. Ook door achter de medewerkers te staan.' 'En dan mag je van de manager verwachten dat als je denkt dat het hier zeker mis gaat, dat hij je helpt maar dat hij je ook laat experimenteren. En als het tegenvalt, dat de manager dan wel achter je staat. Dat je dus in een veilige omgeving bent en daardoor ook je nek makkelijker durft uit te steken.'
21. 'Ik vond het een genot om daarvan deel uit te maken. Het is heel efficiënt geweest. Ik denk niet dat je op een andere manier zo'n grote omslag in werken en denken kunt bereiken. Als je kijkt naar cultuur, samenwerking, arbeidssatisfactie, ziekteverzuim, dat soort parameters, dan zijn die stukken beter geworden. Dat blijkt ook uit het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek.'
'Met deze omslag die wij gemaakt hebben, is exact datgene geadresseerd wat we nodig hebben. Ik denk dat het large-sacle-idee wel werkt. Juist voor zo'n diverse groep. In een kring met de directie erbij werd er gevraagd wat er nu anders is dan vroeger en waar zijn jullie trots op. Nou, het kwam gewoon uit de groep. Het was gewoon fantastisch! Het was heel mooi om te zien. Dat geeft bevestiging, voldoening, maar ook vertrouwen dat we goed bezig zijn. Mensen voelen zich echt

goed over hoe het nu gaat.'

'Ja, je merkt dat, gewoon in de dagelijkse contacten. Daar merk je eigenlijk het meeste aan en natuurlijk zijn er formele dingen die anders geregeld worden. Waarvan je zegt, dat had een half jaar geleden nooit gekund.'

22. 'Rob heeft eigenlijk moeten herstellen en ook moderniseren wat het oude management had nagelaten. Herstellen is vertrouwen krijgen in jezelf, initiatief nemen, op pad gaan, niet met gesloten deur achter je bureautje zitten, ambitie hebben, passie voor je werk. En dat zijn dingen die Rob heel uitdrukkelijk uit mensen heeft gehaald. Het zat er overigens wel al in. Als het er niet in zit, haal je het er ook niet uit.'
23. 'Wij hebben gezegd of je nou directeur bent of schoonmaker, dit is het vraagstuk en uiteindelijk draagt iedereen ook bij aan het principe van zelforganisatie.'
'Ik heb de neiging om te zeggen: wat gebeurt hier? En laten we die analyse met z'n allen maken. Als grootste verdienste heeft Rob gezegd dat er genoeg kennis zit op de afdeling en er hoeven geen tussenlagen van allerlei bazen of chefs te komen. Jullie hebben zelforganiserend vermogen, jullie weten het best wat er moet gebeuren. Dat heeft eigenlijk dat onderdeel bij de mensen gestimuleerd en getriggerd.'
24. 'De aanpak sprak me aan, de betrokkenheid, mensen laten aanhaken.'
25. 'Positieve energie om als afdeling CWZ door te gaan op de ingeslagen weg.' 'Het gevoel dat er een grote mate van saamhorigheid blijkt te zijn binnen de afdeling.' 'Duidelijkheid voor wat betreft verdere doorstart afdeling voor wat betreft structuur en werkwijze.' (Evaluatie visieconferentie, bijlage Jaarplan 2009)
26. 'Strategieteam die met name de rol heeft, je zou bijna zeggen om als stofzuiger op te treden, en ook weer de lijnen uit te zetten naar de teams. En dat is een heel krachtig middel geworden. Het strategieteam is een van de instrumenten van de verandering geweest.'
27. 'Ieder kwartaal hebben we een afdelingsoverleg en dat afdelingsoverleg wordt gewoon voortgezet in de vorm zoals we dat onder Rob hadden opgezet. Dat gaat op dezelfde open manier. Door grote afdelingssessies te beleggen waarin iedereen gestimuleerd wordt om het beste uit zichzelf naar boven te halen. Met die interactieve groepjes die hij aan het werk heeft gezet. Op die manier word je dus getriggerd om je bijdrage te leveren.'
28. 'Je kunt hooguit op dat proces sturen en voortdurend met mensen in dialoog gaan. Dat is belangrijk. Je laat ze niet bungelen, je houdt ze ook een spiegel voor. Maar dat betekent, en dat eisten ze ook van mij, dat als we andere rollen krijgen je dat wel mag ondersteunen.'
29. 'Ik voelde me heel erg betrokken in de zin van: de ideeën, de insteek en de opzet die spraken mij aan. Rob kwam hier niet binnen met: "ik kom jullie eens vertellen hoe het moet". Hij gaf vanaf het allereerste begin veel ruimte. Ik denk dat dat vaak belangrijker is dan de methode.'
30. 'Terwijl de status van een ander, die voorheen een soort van heldenstatus had, begon af te nemen. Dat was een disfunctionele status en hield ook de problemen die er waren volledig in stand. Die informele leiderschapsrol die verandert ook.'
31. 'Want dat maak je dus ook best wel mee dat er mensen spontaan gaan lopen. Dat zijn de mensen die hun negatieve legitimiteiten kwijt beginnen te raken.'
32. 'Ja kijk, we zijn natuurlijk wel een buitenbeentje binnen de provinciale organisatie. Deze afdeling is anders georganiseerd – hiërarchisch en qua structuur – dan de rest van de afdelingen binnen de provincie. Gaat de rest ons volgen? Of komt er toch allerlei externe ontwikkelingen op rijksniveau. Je hoort ook regelmatig: zoals jullie het doen, zijn jullie wel een voorbeeld voor de rest. Er is nu een veranderproces gaande in de organisatie, maar je merkt wel dat je voorloopt in dat proces. Anderen in de organisatie die natuurlijk wel zagen dat het in een voortvarend tempo vooruitgaat bij de afdeling CWZ. Dat was ook bedreigend voor andere afdelingshoofden die meer in de klassieke stand zaten.'
33. 'Er waren eerst alle mogelijke conflicten met andere afdelingen, binnen de afdeling en tussen mensen. Een afrekencultuur.'
34. 'Ik had zoiets van "vervelender kan het niet worden". Andere visies werden niet gestimuleerd, het was gewoon heel erg top-down. Het moet heel ernstig zijn, wil je na een jaar met z'n vieren weggestuurd worden.'
35. 'Mensen met een hoge mate van betrokkenheid, mensen die hun werk goed willen doen, die iets hebben met het werk dat ze doen. Schouders eronder, we gaan het samen doen.'
36. 'Ja, een jaar of twee geleden werd dat geroepen en daar is nooit iets mee gedaan.'
37. 'Medewerkers gaan ook bijna per definitie in "max-mix" uit elkaar om zaken te bespreken en dat in "max-mix"-groepen terug te leggen. Het is zo'n natuurlijk proces geworden. Waarmee dat eigenlijk aangeeft, maar dat is mijn aanname, dat de verandercapaciteit van CWZ echt aan het groeien is.' 'En het jaarplan is nu meer een statement van wie we willen zijn. We hebben het daarin dan niet zozeer over welke werkzaamheden we gaan doen, maar die hoofdstukken daarvoor zie ik dan toch meer als een soort intentieverklaring over wie wij zijn en hoe wij willen werken.'
38. 'Maar als ik bekijk hoe het nu is, dan lopen mensen wel bij elkaar binnen. Of dat nou om kennisdeling gaat of om even een verhaal te vertellen. Dat gebeurt toch wel regelmatig.'
39. 'Toen Rob hier binnenkwam, was er een grote groep die zijn mening niet uitsprak. Nou dan kun je ook weinig veranderen. En nu is het wel zo. En ik denk dat het een heel grote verdienste is van de large scale.'
40. 'Dat iedere keer na iedere stap de terugkoppeling naar ons plaatsvond en getoetst werd of dat in overeenstemming was met wat wij wilden.'
41. 'Rob heeft eigenlijk moeten herstellen en ook moeten moderniseren, wat het oude management nagelaten had. Herstellen is vertrouwen krijgen in jezelf, initiatief nemen, op pad gaan, niet met gesloten deur achter je bureautje zitten, ambitie hebben, passie voor je werk. En dat zijn dingen die Rob heel uitdrukkelijk uit mensen heeft gehaald. Het zat er overigens al wel in. Als het er niet in zit, haal je het er ook niet uit.'
42. 'Je ziet dat ook in het afdelingsplan zoals we dat nu opstellen. In het afdelingsplan hebben we het over hoe we ons werk

- doen, welke intentie erachter zit en wat ons streven daarin is.' 'De strategiegroep wordt regelmatig teruggekoppeld naar de afdeling en iedereen heeft daar zijn inbreng in kunnen geven. En dan wordt door het management in het afdelingsoverleg nog een laatste check gedaan.' 'Hoewel we binnen de afdeling totaal verschillende terreinen hebben, is het gelukt. Door de aanpak die gekozen is, weet men van elkaar waarmee de ander bezig is. Dat is super belangrijk. Dat is een voorwaarde om bij iemand binnen te lopen om advies te vragen en te kijken of je eventueel kunt samenwerken.'
43. 'Aan de politieke consolidatie verandert niets en ook niet aan de Gedeputeerde Staten. En de manier waarop het bestuur opereert, verandert ook niet. Dat weet je gewoon. Maar je kunt er zelf anders mee omgaan of proberen om te gaan.'
 44. 'Wat blijft is de gezelligheid. Dat vond ik vooral heel erg leuk, dat je zo in die 'max-mix'-groepen zit. We waren wel een afdeling, maar vaak kende je de mensen helemaal niet. En je wist wel van het terrein, maar je had elkaar amper gesproken. Door de hele tijd dat te mengen, leerde je elkaar beter kennen. En dat doen we eigenlijk nog steeds, in de afdelingsoverleggen dat we in die 'max-mix' werken. Het blijft nog steeds verrassend waarmee mensen komen. Dat vind ik leuk.'
 45. 'Er zijn wel dingen die veranderd zijn, waar voorheen de deur voor je neus werd dichtgedaan, staat die nu gewoon een stuk open. Zeg maar half. Ik kan nog niet zeggen dat die helemaal openstaat.' 'Jawel, in de omgang gaan we echt anders met elkaar om. Het is wat ik zei, het is wel wat opener, die muren die opgebouwd waren, zijn heel gauw afgebroken, maar nog niet helemaal.'
 46. 'Als ik weet dat ik met iets bezig ben waaraan een andere collega iets kan hebben, dan vraag ik op zijn minst even: Goh, wil je het hebben? Of ik laat gewoon even weten dat iets gebeurd is. Dat ik iets gedaan heb en vraag: Kijk maar of je iets met deze informatie wilt doen? Ja, dan heb ik mijn stukje aangereikt. En die attitude die mag eigenlijk nog wat meer groeien. Dat stuk integraliteit dat van ons verwacht wordt, dat staat nog in de kinderschoenen. Dat mag echt wel meer groeien.'
 47. 'Dat je niet alles alleen uitzoekt, dat je ook de buitenwereld erbij betreft, andere leden van je team en misschien andere teams en afdelingen. Dat is wel nieuw.' 48. 'Maar als ik nu bekijk hoe het nu is, dan lopen mensen wel bij elkaar binnen. Of dat nou om kennisdeling gaat of om even een verhaal te vertellen. Dat gebeurt toch wel regelmatig.'
 49. 'Ik denk dat er wel de vinger aan de pols wordt gehouden in die overleggen. Dus als er signalen komen dat we hiermee klaar zijn, wordt dat heus wel opgepikt.' 'Maar de werkwijze van dit management is dus niet zo dat mensen zich daarna in hun hok opsluiten en er dan vervolgens niet meer uitkomen. Dat gebeurt niet meer.' 'Vroeger kon je "duiken". Je kon zeggen: "Hij heeft gezegd dat ik dat niet hoefde te doen", of "Hij zei dat ik dat moest doen". En je kon je terugtrekken op je eiland. Dat kan nu niet meer, je wordt hierop aangesproken.'
 50. 'Er zijn wel dingen veranderd, waar voorheen de deur voor je neus werd dichtgeslagen, staat die nu een stuk open. Zeg maar half. Ik kan nog niet zeggen dat die helemaal openstaat.' 'Jawel, we gaan echt anders met elkaar om. Het is wat ik zei, het is wat opener, de muren die waren gebouwd, zijn heel gauw afgebroken, maar nog niet helemaal.'
 51. 'De afdeling zegt nu ook wat moet je met het afdelingshoofd, wij zijn de professionals hier. De rol van het management is meer komen te vervallen.' 'Ik denk het wel, ik bedoel hij heeft toch de afdelingen anders georganiseerd, sommige tussenlagen zijn verdwenen. Ik bedoel we hebben nu een heel platte afdeling: twee clusterhoofden en een aantal senioren, en dan collega's beleidsmedewerkers beneden. Het is een heel platte afdeling geworden, die snel richting politiek en de politieke bestuurders gaat. Dus dat heeft hij wel bereikt.'
 52. 'Voorheen was het zo dat het management, de afdelingshoofden en de clusterhoofden, vooral de rol van sparringpartner met de politiek speelde. Dat principe is verlaten. We hebben gezegd dat dat bij de echte professionals moet liggen.' 'Het is ook voor mij niet vanzelfsprekend dat anderen het allemaal op dezelfde manier moeten doen. Dat vind ik iets waarvoor de directie moet waken. Iedereen moet zijn eigen weg gaan en uiteindelijk komt het ook allemaal bij elkaar weer uit.' 'Het verschil is dat je in de manier van werken meer de kans krijgt om samen met anderen eigen verantwoordelijkheid te nemen.' 'Wat in deze managementstijl gebeurt, is dat juist iedereen zijn zegje kan doen, ongeacht wat onze mening is. Iedereen mag en kan dat doen. Hiervoor is ruimte; je wordt er niet op afgerekend.'
 53. 'Kijk, ze hebben binnen de PIOVA een taak. Ik weet niet of je dat wat zegt, de taak op planning, control en toezicht zijn nu officieel in handen van de twee clusterhoofden. De senioren hebben eigenlijk wat dat betreft geen rechtsgeldige afdwingbare taak.'
 54. 'En inmiddels door het nieuwe traject waar we in zijn gegaan hebben we de seniorrol anders ingevuld. Een senior op inhoud en een coach op inhoud.' 'Er is gekozen voor sturen op proces en niet zozeer op inhoud. Het vorige management zei ook dat ze niet zo stuurde op inhoud, maar in feite gebeurde dat wel.'
 55. 'Dus ook zij moeten opgewassen zijn tegen die inhoudelijk functie. Ik moet toch zeggen dat ik vind dat ze dat niet allemaal zijn. En daar zit nog wel heel veel ruis.' 'Ja, verbeterpunten, coaching moet in ieder geval een bepaalde invulling krijgen.'
 56. 'Als je altijd alles top-down hebt ingestoken en je begint dan bottom-up? Je kunt in twee jaar tijd een cultuur van dertig jaar niet veranderen, alhoewel ik vind dat we binnen deze afdeling heel ver zijn gekomen.'
 57. 'Ik denk dat de belangrijkste taakstelling die voor ons ligt de taakstelling van de bestending is. Hoe houden we vast wat we bereikt hebben en hoe ontwikkelen we dat logischerwijs door.' 'En we hebben er al een aantal stapjes in gezet, zoals het afdelingsoverleg en de strategiegroep. Maar hoe kunnen we nu bewerkstelligen dat mensen elkaar nog sneller op gaan zoeken? Welke methoden en mogelijkheden zijn daarin te ontdekken? En welke behoeften zijn daarin? Zo proberen we toch zaken door te ontwikkelen.'
 58. 'Het is prima zoals het nu gaat. Dat we als organisatie of als afdeling stevig in onze schoenen staan, we met de bezuinigingstaakstelling, de personele problemen binnen de afdeling, met het management dat er is, ons kunnen redden. Een steun in de rug van Rob, dat had geen kwaad gekund. En natuurlijk het is genoeg. Er zijn anderen die het kunnen overnemen. Maar het zal zich moeten bewijzen als er zwaar weer komt.'
 59. 'Wat als wij er niet meer zijn, blijft het dan zo? Stel, er komt een ander management en die hangt andere principes aan. Zijn

- we als medewerkers dan sterk genoeg om te zeggen, zo doen wij dat niet meer. Wij hebben het zo met elkaar ontwikkeld en zo willen we het blijven doen.' 'Dus zeg ik, ik heb er wel vertrouwen in. Maar het vergt een inspanning. En doordat ik dat laatste zeg, zit daarin ook enige scepsis.'
60. 'Ik merk wel dat mensen daar steeds meer moeite mee krijgen, dat ze het een beetje zat zijn om erover na te denken. Omdat je twee jaar lang heel intensief bezig bent geweest met veranderen en nadenken over het proces. Zij willen naar de inhoud en gewoon aan het werk. Niet alle mensen hebben dat gevoel. Er zijn er een paar die nu wel uitspreken van moeten we nu weer bij elkaar gaan zitten?' 'En na een jaar merk je dat mensen zeggen: En nu willen we ook echt aan de slag. We willen vijf dagen aan de slag, in plaats van drieënhalve of vier dagen. Omdat die halve of die vijfde dag wordt besteed aan het sterker maken van onszelf.'
61. 'Het strategieteam heeft zijn waarde gehad. Ik praat echt over gehad. Omdat het strategieteam een rol in het veranderproces had. Ik zie dat het veranderproces redelijk staat, het gestabiliseerd is, het tussen de oren van de mensen zit. Ik vind dat het strategieteam met de doelstelling van dit moment zijn langste tijd heeft gehad. Dat is geborgd. Misschien moet je doorgaan met het strategieteam, maar wel met een andere doelstelling. Ik zie de nut en noodzaak van het huidige strategieteam niet meer. Een voorbeeld vind ik dat we nu voor de vijfde keer in het strategieteam met het afdelingsplan voor 2010 bezig zijn, terwijl het jaar al bijna afgelopen is.'
62. 'Als je hier 25 jaar zit en je bent altijd gevoelsmatig, of het zo is weet ik niet, onderdrukt dan haal je dat er niet binnen een jaar uit.' 'Doe je dat niet, daarmee bedoel ik kijk je niet ieder kwartaal terug, dan zit het gevaar erin dat je snel inkakt door de dagelijkse gang van zaken en de Haagse beslommingen.' 'Natuurlijk er is ook een groep die hier al heel lang zit. Waardoor je heel snel kunt terugvallen.'
63. 'Ik ben een groot voorstander van die deuren weg, van die muren weg. Dat is wat anders dan een kantoortuin. Maar ik geef wel even aan dat deze gangen zich niet lenen voor een open cultuur.'
64. 'Die kunnen het niet vasthouden om je permanent bij te scholen. En dan bijscholen op cultuur en gedrag, terwijl je je ook nog moet bijscholen op inhoud. Dat is voor sommige mensen te veel.' 'Ik moet zeggen dat is wel iets wat nog altijd moet bezinken in de organisatie. Zelfs bij mij zakt het nog wel in terwijl ik heel consequent heb meegewerkt aan alles.'
65. 'Ik bedoel terwijl er altijd nog dingen zijn waarvan ik denk dat we daarop kunnen doorontwikkelen.' 'Hoe onderhoud je het zelforganiserend vermogen, want het is heel makkelijk om zelf ook in de valkuil te trappen van: ik wil dat het zo en zo gebeurt. Het niet van onderop laten komen, daar moet je heel alert op blijven. En hoe bespreek je dingen met elkaar, wat voor overleg heb je, hoe benut je die? We hebben bijvoorbeeld een strategiegroep. Hoe blijf je die vormgeven en voeden, zodat steeds meer mensen zich ertoe aangetrokken voelen, willen meedoen en daarmee verantwoordelijkheid willen nemen. Dat moet ook. Er is altijd wel iets te ontwikkelen.'

Literatuur

- Argyris, C., 'Good communication that blocks learning', *Harvard Business Review*, 72 (4), 1994, p. 77-86.
- Argyris, C., 'Action science and organizational learning', *Journal of Managerial Psychology*, 10 (6), 1995, p. 20-26.
- Argyris, C., *On Organizational Learning*, Blackwell Publishing, Oxford, 1999.
- Boonstra, J.J., *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, 2004.
- Bryan, B., M. Goodman & J. Schaveling, *Systeemdenken; ontdekken van onze organisatiepatronen*, Academic Service, Den Haag, 2008.
- Churchman, C.W., *The Systems Approach*, Dell Publishing, New York, 1968.
- Cuban, L., *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*, Albany, New York, 1988.
- Beckhard, R. & R.T. Harris, *Organizational transitions: Managing complex change*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1987.
- Emery, M., 'Introduction', in M. Emery (ed.), *Participative Design for participative Democracy*, Australian National University, Centre for Continuing Education, Canberra, 1989.
- Emery, F., 'Participative Design: Effective, Flexible and Succesfull, Now!', *Journal for Quality and Participation*, January/February 1995.
- Gleick, J., *Chaos, the third scientific revolution*, Viking, New York, 1987.
- Ham, L. ten & A.T.M van Nistelrooij, *Wie verandert hier nou eigenlijk? Kiezen tussen sturing en zelfsturing in veranderprocessen*, Mediawerf, Amsterdam, 2006.
- Homan, T., *Organisatiedynamica; Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Academic Service, Den Haag, 2005.
- Jacobs, R.W., *Real Time Strategic Change: How to involve an Entire Organization in Fast and Far Reaching Change*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994.
- Mortel, N. van de, *Whole Scale Change; the perceived impact of participative intervention*, Master thesis Organisation Studies, Tilburg University, June 2010.
- Prigogine, I. & I. Stengers, *Order out of chaos*, Bantam Books, New York, 1984. Schein, E.H., 'The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (4), 1971, p. 401-426. Senge, P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990.
- Stacey, R.D., D. Griffin & P. Shaw, *Complexity and management*, Routledge, Londen, 2000.
- Swieringa, J. & A. Wierdsma, *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1992.
- Weick, K.E., K.M. Sutcliffe & D. Obstfeld, 'Organizing and the Process of Sensemaking', *Organization Science*, 16 (4), 2005, p. 409-421.
- Weick, K.E. & R. Quinn, 'Organizational change and development: episodic and continuous changing' (reprint uit *Annual Review*

of *Psychology*, #50, 1999), in J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning*, Wiley, Chichester, p. 177-198.

Weick, K.E., *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Londen, 1995.

Wilde, R. de & A. Geerink, *De Large Scale Intervention*, Kluwer, Deventer, 2001.

Wilde, R. de, 'Leiderschap en Whole Scale Change; over hamers en spijkers, 10 gouden regels voor succes'. *Managementsite.nl*, 31 januari 2010.

Zuijderhoudt, R.W.L., 'Op zoek naar Synergie; omgaan met onoplosbare problemen', zuijderhoudt@hccnet.nl, 2007.

