

## Kijkwijzer voor veranderaars

*lerend veranderen in overheidsorganisaties.*

**Dorien de Wit**

Bij elke organisatieverandering gebeurt het: we kijken niet goed genoeg. Doelen stellen en plannen maken is eindeloos veel makkelijker dan echt zien en begrijpen hoe verandering werkt. Welke onderstromen zijn er, welke bronnen kunnen worden benut? Veranderaars hebben meestal best zicht op het veranderpotentieel van individuele medewerkers. Ze zien hoe die medewerkers gemiddeld goed in staat zijn om met uitdaging, tegenslag en verlangens om te gaan, in hun privé leven en op het werk. De veranderaars (ikzelf als helper in veranderprocessen inclusief) verkijken zich echter stelselmatig op het geheel aan weerstanden en krachten in de organisatie dat bepaalt welke ruimte er voor medewerkers is om te bewegen. Het gevolg is een haperend veranderproces en veel frustratie bij veranderaars. Dat kan anders.

In dit artikel bied ik een kijkwijzer op veranderdynamiek. Welke weerstand en tegenwerkende krachten moeten we doorgronden en begrijpen? Welke bronnen van veranderkracht moeten we in het vizier houden? Deze kijk- (en luister)wijzer leidt tot perspectief om te handelen. In het laatste deel van dit verhaal reik ik een handelingswijzer aan, met voorbeelden uit veranderprocessen waar ik bij betrokken was.

## Tegenkracht

### Kijkwijzer Tegenkracht

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

#### 1. *Afleidingsconcurrentie*

Vanuit het perspectief van de veranderaars heeft de organisatieverandering urgentie en prioriteit. Voor hen is het logisch te denken dat mensen er alles over lezen en het tot centrum van hun werkende universum maken. In de praktijk is de verandering een van de vele zaken die aandacht vragen van medewerkers. Iedereen vult zelf in hoe hij of zij naar extra bijeenkomsten gaat of zich verdiept in de koers van de verandering. Een mooie illustratie hiervan is de uitspraak van een medewerker, die zich zeer betrokken toont bij een ingezette verandering: *'Ik heb een nieuwe rol met meer verantwoordelijkheid gekregen en ga bovendien over een half jaar trouwen. Dan lees je zo'n veranderplan van tien kantjes niet'*. Mensen hebben voor zichzelf vaak logische verklaringen om zich niet al te intensief op de nieuw aangekondigde verandering te storten. Die verklaringen zijn vaak ook gelegen in

ervaring met eerdere verandertrajecten: *'Ach, meestal merk ik er niets van in mijn dagelijks werk'. 'Alweer een verandering, we hebben de vorige nog nauwelijks afgerond'.*

Kijk- en luisterwijzer: luister goed naar wat medewerkers zeggen over een nieuwe verandering. Niet zozeer op inhoudsniveau maar op het niveau van hun betrokkenheid en hoe zij *'what's in it for me'* benoemen. Waar concurreert de beoogde verandering mee? Onderzoek hun eerdere ervaringen met verandertrajecten.

## 2. *Ongemak en onzekerheid*

Er zijn maar weinig mensen die veranderingen die van elders komen van harte omhelzen. Mensen zijn vooral geneigd om door te gaan met waar ze zich competent in weten en wat ze graag doen. In complexe situaties trekken we ons liever terug in taken die we overzien dan dat we risico lopen. Automatische reflexen zijn gericht op behoud van status, autonomie, zekerheid, verbondenheid en rechtvaardigheid (David Rock, SCARF). We voelen weerstand tegen status- en autonomieverlies, onzekerheid, onthechting en onrechtvaardigheid. Al die obstakels in onze mentale bedrading moeten overwonnen worden om een duik te nemen in iets nieuws. Bovendien kunnen we ook goed omgaan met het ene zeggen en het andere doen, zonder dat we ons daarvan bewust zijn (Chris Argyris, verschil tussen omhelsde en geïntegreerde waarden).

Kijkwijzer: verken en herken ongemak en onzekerheid. Die vermomt zich vaak als het ene zeggen en het andere doen, of als steeds dezelfde defensieve vragen stellen (*Doe ik het niet goed genoeg dan? Welk bezuinigingsdoel zit hierachter?*)

## 3. *Botsende systemen en patronen*

'Wij zijn open en wendbaar', 'Wij zijn ondernemend en klantgericht'. Dit soort mooie leuzen of varianten erop staan in elk veranderplan te lezen. Ze geven uitdrukking aan het verlangen naar een flexibele organisatiecultuur. Op incident-niveau is daar voor veel mensen best invulling aan te geven, en dat gebeurt ook. Zodra een vraag of actie echter raakt aan bestaande werkprocessen of systemen wordt het al een stuk ingewikkelder. Dingen kunnen niet, mogen niet, of scheppen een ongewenst precedent. Of gaan lijnrecht in tegen andere boodschappen als zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en soberheid. Die ervaring demotiveert medewerkers enorm. De systeemwereld wint het van de leefwereld.

Kijkwijzer: heb een open oog voor ervaringen van medewerkers die vertellen hoe zij ondernemend en klantgericht te werk gingen en stuiten op hobbels binnen de eigen organisatie. Variërend van interne afspraken en werkwijzen tot tegenwerkende afdelingen.

## 4. *Lucht tussen ambities en sturing*

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

Kijkwijzer: waar ervaren medewerkers dubbele boodschappen bij hun leidinggevendend? Waar verwachten zij ruimte om te experimenteren en vernieuwen en stuiten ze op een houding en op gedrag die dat ontmoedigen?

### 5. *Hybride externe verwachtingen*

Voor gemeenten en provincies is 'de veranderende samenleving' een urgent motief voor veranderen. Initiatieven uit de samenleving vragen om andere samenwerking met de overheid dan voorheen. Meer op basis van partnerschap dan enkel op basis van het ontvangen van subsidie of het volgen van beleidsregels en verordeningen. Die verandering is reëel, maar niet de hele werkelijkheid. Burgers, organisaties en ondernemers verwachten ook nog steeds dat de overheid hun veiligheid garandeert, voor iedereen dezelfde regels stelt, en zorgt voor efficiënte product- en dienstverlening. Voor medewerkers van de overheid zijn deze hybride verwachtingen lastig. Zodra ze zich als 'partners' opstellen, schieten ze tekort als handhavers, dienstverleners en scheidsrechters in het publieke domein. Sterker nog: de medewerker die goed samenwerkt met initiatiefnemers uit de samenleving, komt geregeld terug met wensen en vragen waar de organisatie geen antwoord op heeft en vaak ook niet op zit te wachten.

**Kijkwijzer:** exploreer welke spanning medewerkers ervaren bij het invullen van hun nieuwe partnerrol met de omgeving. Heb oog voor twee soorten spanningen. Ten eerste in het externe partnerschap, waar verschillende verwachtingen ten aanzien van de overheid een rol kunnen spelen. Ten tweede in de organisatie, waar de doorwerking van externe samenwerking kan botsen op patronen waarin geen ruimte is voor ideeën en wensen van externe partners.

## Veranderkracht

Deze verzameling tegenkrachten wil natuurlijk niet zeggen dat veranderen onmogelijk is. Hij maakt slechts duidelijk dat veranderambities alleen - hoe urgent ook- niet vanzelfsprekend de doorslag geven in de voortgang van een veranderproces. Oog hebben voor de tegenkrachten en het doorgronden van de onderstromen vergt voortdurende inspanning. Daarnaast zijn er in elke organisatie juist ook rijke bronnen van veranderkracht aanwezig. Deze opsporen en aanboren is net zo goed van groot belang. Hier komen er vijf.

### **Kijkwijzer Veranderkracht**

- Intrinsieke motivatie
- Richting en betekenis
- Concrete praktijkervaringen
- De techniek en het kantoor
- Behoeftte aan leren en experimenteren

#### 1. *Intrinsieke motivatie van medewerkers*

Veel overheidsmedewerkers weten dat het schuurt tussen de geijkte werkrouines en de actuele vraag van buiten. Als een groepje ondernemende zzp-ers een oud fabrieksterrein wil omvormen tot een bruisend buurtje voelen gemeenteambtenaren zich aan handen en voeten gebonden. Ze zouden dolgraag hun kennis inzetten, meedenken over de realisatie van iets nieuws, maar hebben te maken met juridische beperkingen en financiële

vraagtekens. Hun verlangens en ervaringen zijn krachtige aanknopingspunten voor de ambtelijke en bestuurlijke veranderambities. Hier kan een koppeling worden gemaakt tussen de intrinsieke motivatie van medewerkers en de bedoeling vanuit de leiding van de organisatie. Het vereist wel dat de medewerkers mede-uitvinders mogen zijn, en niet slechts uitvoerders van wat leidinggevend en verandertechneuten hebben bedacht. Als dat lukt krijgt intrinsieke motivatie ruimte boven extrinsieke en ontstaat ontwikkel- en veranderkracht (Thom Verheggen, Ontmanagen).

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

## 2. *Richting en betekenis*

In heel wat overheidsgebouwen ontstaat groot enthousiasme over het verhaal van de Verdraaide organisaties van Wouter Hart of de 'Why' van Simon Sinek. Het weerspiegelt de enorme behoefte aan helderheid over 'de Bedoeling': waar staan we voor, wat is werkelijk belangrijk? Hoe zorgen we ervoor dat de 'systeemwereld' ondersteunend wordt aan de 'leefwereld' in plaats van voorschrijvend en beklemmend (Wouter Hart, Verdraaide organisaties)? Alleen al het gesprek over 'de Bedoeling' zet veel mensen op een ander been: het helpt om hun werk in een groter perspectief te zien. Zo ervoeren gemeentelijke stedenbouwkundigen hoe ze te zeer gefocust waren geraakt op deelprojecten als paaltjes weghalen op fietspaden in plaats van op het geheel. 'De Bedoeling' is zorgen dat de stad goed toegankelijk is voor doorgaande fietsers. Het bredere perspectief weer zien, maakt het voor hen mogelijk om door te denken over creatieve oplossingen en daarover in gesprek te gaan met belanghebbenden. Dit soort activiteiten ondernamen ze eerder niet omdat ze alleen werden beloond als hun korte termijn projectresultaat binnen tijd en budget werd gehaald.

Kijkwijzer: luister goed hoe medewerkers het kader definiëren waarbinnen ze werken. Zie waar 'de Bedoeling' helder is en sprake is van een gedeelde en motiverende betekenis. En waar behoefte is aan het gesprek over het bredere perspectief en richting.

## 3. *Concrete praktijkervaringen*

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

Kijkwijzer: Heb een open oog voor de energie in de organisatie: waar zitten de mensen die voorop lopen, die nieuw gedrag laten zien en hun nek uitsteken in concrete klussen? Laat

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

#### 4. *Ook de techniek en het kantoor*

De fysieke omgeving van het werk ondersteunt gewenste gedragsverandering zoals bijvoorbeeld afdelingsoverstijgend samenwerken. Het helpt als medewerkers in een gemeenschappelijk stadskantoor 'nieuw werken' in plaats van in meerdere panden verspreid over de stad. Belangrijkste winstpunt is als mensen niet meer zitten opgesloten in hun eigen gang of pand: collega's van andere afdelingen zijn makkelijker te vinden. Je komt elkaar tegen bij de lift, de koffiebar of de vergaderverdieping. 'Korte lijnen worden langer, lange lijnen worden korter' omschrijft het algemene gevoel (Dorien de Wit, blog Lange lijnen). Andere voorbeelden die op organisatieniveau helpen om mensen beter te doen samenwerken zijn goede koffie, een handig digitaal platform, toegankelijke informatievoorziening, gebruiksvriendelijke software. Ontbreekt het hieraan, dan is sprake van krachtige *dissatisfiers* (Herzberg, Motivatietheorie).

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

#### 5. *Behoeftte aan leren en experimenteren*

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

Kijkwijzer: onderzoek hoe mensen leren, in het werk zelf of daarbuiten. Met collega's of juist met anderen. Luister goed als medewerkers vertellen over nieuwe ervaringen, nieuwe rollen en competenties. In hun verhalen schuilen vaak succesfactoren over hoe leren spannend en impactvol wordt.

### **Handelingsperspectief**

De kijkwijzers leveren inzicht in tegenkracht en veranderkracht. Ze rollen ook een landingsbaan uit voor kansrijke interventies en condities voor veranderen. Hieronder beschrijf ik vijf handelingsperspectieven. Misschien wel het meest belangrijk daarin is dat medewerkers ervaren dat er ruimte is voor zoeken, uitproberen en leren. En dat er sprake is van een lerende gemeenschap, waar zowel medewerkers als leiding deel van uitmaken. Ter inspiratie voeg ik vier voorbeelden toe uit mijn praktijk van verschillende manieren waarop organisaties dit zoeken, uitproberen en leren hebben vormgegeven.

### Handelingsperspectief

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

#### a. Een neus voor waardering

Aansluiten bij de intrinsieke motivatie van medewerkers betekent op zoek gaan naar goede voorbeelden en die honoreren. Waar zien we al concrete voorbeelden van nieuw gedrag, nieuwe samenwerking, nieuwe werkwijze, in lijn met het ambitieverhaal van de organisatie? Actief waarderen is een belangrijk vehikel om veranderkracht te voeden (David Cooperrider, Appreciative Inquiry). Het boven water halen van successen en daarop voortborduren werkt aanstekelijk. Resultaten in beeld brengen via het monitoren van de overal beschikbare data kan daarbij helpen. Maar soms ook gewoon het plannen van het goede gesprek: 'Ik zie dat je aanpak werkt; vertel eens hoe jij te werk gaat?' Een neus hebben voor wat mensen op hun eigen manier bijdragen, en dat uitbouwen, is een onmisbare competentie voor veranderaars. Hierbij gaat het om het herkennen van energie, beweging, plezier, talent en inspiratie, en daar de schijnwerpers op zetten om het te versterken.

#### *Ruimtetafels*

*Bij de start van een veranderproces in de ruimtelijke organisatie in de gemeente Utrecht (wonen, economie, mobiliteit, milieu, projecten) organiseerde ik 20 'ruimtetafels': een open uitnodiging aan alle medewerkers om te komen praten over een specifiek thema.*

*Uiteenlopend van 'werken met burgerinitiatieven' en 'competenties en wendbaarheid' tot 'integraal en flexibel werken' en 'verbinden beleid en uitvoering'. De deelnemers waren medewerkers van verschillende afdelingen, en van hoog tot laag. Steeds waren er deelnemers die andere aanwezigen nog niet eerder hadden ontmoet. Elke gesprek startte met de vraag naar ieders betrokkenheid bij het thema. Vervolgens werd gezocht naar mooie voorbeelden uit de praktijk, exemplarisch voor de toekomst waar de veranderingen naar zouden moeten leiden. Ter afsluiting werd benoemd wat er in de organisatieontwikkeling nodig is om de mooie voorbeelden en het gewenste gedrag te kunnen uitbreiden.*

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

#### b. Lerende conversaties

Leren gebeurt als mensen zelf in actie komen en met elkaar in gesprek gaan. Tijdelijke of langer lopende leergemeenschappen zijn de beste voedingsbodems voor verandering: daar heerst de kracht van de conversatie (Homan, Het Et-ceteraprincipe). In een veilige omgeving kunnen mensen de grootste stappen zetten: twijfels bespreken, nieuw gedrag uitproberen, open staan voor feedback. Belangrijk is dat leergemeenschappen, hoe ze ook vorm krijgen, een directe link met het dagelijks werk hebben. Dan komen experimenteren en leren dicht bij elkaar, en worden het rationale weten en het kwetsbare uitproberen aan elkaar verbonden. Masterclass, netwerk of Community of Practice: de titel maakt niet uit. Als de

deelnemers maar de ruimte ervaren om zich te ontwikkelen en in het werk zelf te vernieuwen.

#### Leidende principes in een netwerk

In Overijssel was ik betrokken bij een verkenning hoe keuzes voor waterveiligheid en ruimtelijke ontwikkeling tot een duurzame IJssel Vechtdelta kunnen leiden. Een van de resultaten van dit cocreatieproces bestaat uit acht gezamenlijk ontwikkelde leidende principes. Het zijn acht 'brillen' om naar projecten en programma's te kijken en richting en inspiratie te geven aan de invulling van duurzaamheid. De principes gaan zowel over inhoud (klimaatbestendigheid, benutten energiebronnen, aantrekkelijk vestigingsklimaat) als over proces (betrokkenheid en zelfredzaamheid, bestuurskracht). Om het werken met de principes aan te moedigen heeft de provincie een netwerk gefaciliteerd. Dit netwerk organiseert werksessies rond een project waar de principes worden toegepast. Bij elke sessie zijn verschillende deelnemers betrokken: van het project zelf, en uit het netwerk. De deelnemers uit het netwerk (van gemeente, provincie, waterschap en maatschappelijke organisaties) fungeren als kritische vrienden, meedenkers, dwarskijkers. Ze dagen de projectteamleden uit om met behulp van de principes hun denken over het project op te rekken. Het leidt in de praktijk tot onverwachte verbindingen en nieuwe oplossingsrichtingen.

Belangrijkste succesfactoren: gedeelde leidende principes, behoefte om samen te leren en een veilige meedengroep ([www.ijsselvechtdelta.nl/leidendeprincipes](http://www.ijsselvechtdelta.nl/leidendeprincipes)).

#### c. *Koppelingen in het systeem*

Het is onmogelijk alle onderdelen van het complexe systeem dat een overheidsorganisatie met haar hele omgeving is te sturen en beheersen. Het helpt echter al een heel eind als veranderaars beseffen dat alle rollen en onderdelen met elkaar verbonden zijn. Dit vraagt om het continu scouten van verstoppingen en kansen voor koppelingen. De kunst voor veranderaars is om steeds te blijven zien waar het stroomt en waar het verstopt. Hoe structuren en systemen remmen of helpen. Waar in de organisatie, of net erbuiten, mooie initiatieven plaatsvinden die de potentiële veranderkracht kunnen aanwakkeren. Jammer is, als de top van de organisatie geen zicht heeft wat er op de werkvloer gebeurt. Als de afstand in taal en beleving zo groot is, dat positieve ontwikkelingen hun positief besmettelijke werking gaan missen. Het is dus aan veranderaars om waar te nemen wat er gebeurt en de lijnen open te houden. Zowel in de verticale lijnen als de horizontale. Om koppelingen aan te brengen tussen cocreatie met de omgeving en discussies in de organisatie. Om te signaleren of vernieuwende initiatieven vastlopen op bestaande beheerssystemen. Dan gaat het erom dit te markeren en veranderingen in andere onderdelen van het systeem te faciliteren: de ambitie, de structuur, de regels, de technologie.

#### *Masterclass en verankering*

*In de provincie Utrecht werkten projectleiders en hun projectteams vanuit verschillende afdelingen samen aan een meer integrale benadering van een aantal lopende projecten. Hiervoor was een masterclass ingericht die ik samen met een collega begeleidde. De resultaten hebben een blijvend effect op de medewerkers en hun werkzaamheden: medewerkers werken meer samen, onderkennen de bredere opgave, werken meer omgevingsgericht. Zij zijn zich bewust van opdrachtgeverschap en weten met behulp van elkaars expertise tot betere resultaten te komen.*

*Om het geleerde duurzaam te borgen zijn een handleiding, een poster en een kaartenset ontwikkeld. Daarmee blijven de 'lessen en leerpunten' makkelijker te agenderen met zowel interne als externe samenwerkingspartners. Direct leidinggevenden zijn betrokken bij de masterclass; de resultaten van de masterclass zijn geagendeerd op alle managementniveaus en gekoppeld aan de organisatiebrede veranderaanpak.*

*Succesfactoren: het creëren van een afdelingsoverstijgende leergemeenschap, leren aan de hand van concrete projecten en koppelingen van de resultaten aan alle managementniveaus.*

#### *d. Omarmen van meervoudigheid en paradoxen*

Er wordt geregeld aan medewerkers getrokken vanuit verschillende perspectieven: waar passen regels en waar een open gesprek? Is wat eerder democratisch besloten is nog steeds leidend, terwijl de actualiteit wellicht om heroverweging vraagt? Wat in dit soort complexe dynamiek helpt, is het expliciteren van de posities waartussen geschipperd of gekozen moet worden. In omloop is een kwadrant met vier rollen voor de overheid: de rechtmatige overheid, de presterende overheid, de netwerkende overheid en de responsieve overheid. (Martijn van der Steen, *Sedimentatie in sturing*). Waarbij de overheid in de eerste twee rollen min of meer autonoom handelt en in de laatste beide rollen veel meer in wisselwerking met de samenleving. Uitgangspunt is dat de overheid meervoudig werkt, soms in het ene, dan weer in het andere kwadrant. Het gaat erom te bespreken welke handelingsvrijheid er is, wat de verwachtingen vanuit de eigen organisatie en vanuit de omgeving zijn.

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

#### *Netwerkend leren*

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

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



e. *Een verhaal vol 'Bedoeling'*

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

### Achterom kijken om vooruit te komen

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

### Kijkwijzer voor veranderaars



De Kijkwijzer is een instrument voor zowel externe als interne veranderaars. Apart van elkaar, maar beter nog samen, kunnen zij tegenkracht en veranderkracht opsporen en doorgronden, en op basis daarvan bepalen welk handelingsperspectief in te zetten. Het is in mijn ervaring breed toepasbaar in allerlei verandertrajecten. Het helpt om begrip te krijgen voor vertraging en stagnatie, zonder ergernis of boosheid. Het helpt ook om niet te snel naar simpele verklaringen en oplossingen te grijpen. Het faciliteert het goede gesprek tussen die personen die de meeste verantwoordelijkheid nemen in zo'n veranderproces. Dat is niet alleen veranderkundig van belang, maar levert mij ook altijd inspiratie en plezier.

### Noten

Chris Argyris, Theory in practice, 1974

Léon De Caluwé, Spannend veranderen, 2015

David Cooperrider & Diana Whitney, A positive revolution in change, in: Appreciative inquiry, 2001

Wouter Hart, Verdraaide organisaties, 2012

Frederick Herzberg, The motivation to work, 1959

Thijs Homan, het Et-ceteraprincipe, 2013

David Rock, SCARF Model - Influencing Others, YouTube, 2010

Martijn van der Steen e.a., Sedimentatie in sturing, 2015

Thom Verheggen, Ontmanagen voor managers, 2015

Hans Vermaak, Plezier beleven aan taaiere vraagstukken, 2009

Dorien de Wit, Lange lijnen worden korter, Beukblog, [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl), 2015

### Over de auteur

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

*Eventueel ter illustratie*

#### *Lange lijnen worden korter*

*“Waar is de dagstart?” “Ik zie je bij de espressobar!” - moderne kantoortaal. Grote organisaties voeren op grote schaal flexibele werkplekken in. Na aanvankelijk gemor en gewenning (Wie zegt dat mensen van verandering houden?) worden de effecten zichtbaar. Korte lijnen worden langer: je moet moeite doen je team te vinden; de vertrouwde collega die je vaker zag dan je eigen partner, werkt nu soms op een andere verdieping. Maar vooral: je treft collega's van andere afdelingen bij de koffie, je haakt makkelijk aan bij gesprekken over opgaven waarin jij iets te bieden hebt. Je leert collega's kennen met totaal andere disciplines. Spontane ontkokering. En daar wordt iedereen vrolijk van: lange lijnen worden korter.*