

13

Jeugdzorgmanagers In de Lead

ESTHER VELDHUIJZEN VAN ZANTEN

ESTHER VELDHUIJZEN VAN ZANTEN

VOLLEDIGE NAAM BEDRIJF:	De Hoenderloo Groep
SECTOR:	Specialistische 24-uurs Jeugdzorg
POSITIE OPDRACHTGEVER:	Voorzitter Raad van Bestuur
ONDERWERP VRAAGSTUK:	Implementatie structuurwijziging, leidinggeven, samenwerken
ROL SCHRIJVER(S):	Externe adviseur en procesbegeleider
TIJDSPERIODE:	12 maanden

‘Het dal is vruchtbaarder dan de top.’ (Loesje)

13.1 Het perspectief van de klant

In incidentele ontmoetingen liet de voorzitter van de raad van bestuur van een jeugdzorginstelling die voor een jaar was aangesteld (zie kader ‘Introductie van de organisatie’) al doorschemeren dat hij op enig moment onze bijdrage ging vragen. Vlak voor de zomervakantie was het zover. We zaten, mijn collega en ik, om tafel met hem en het hoofd Mens & Organisatie. Hun vraag was kort en krachtig: ‘Help ons bij het opzetten van een ontwikkeltraject voor onze leidinggevenden en begin met een knallende kick-offconferentie direct na de zomer.’ In het gesprek dat volgde, maakten beide heren ons duidelijk dat het management van de organisatie weliswaar een duidelijke strategische koers had bepaald en op basis daarvan een stevige structuurverandering had doorgevoerd, maar dat er op dat moment in de groep leidinggevenden veel negatieve aandacht en energie ging zitten in het samenwerken binnen die nieuwe structuur. Leidinggevenden besteedden veel tijd aan brandjes blussen en kregen hun bedrijfsvoering niet in de greep. Dit uitte zich in zowel serieuze onderbezetting als wachtlijsten. Ook leken zij zich aanhoudend passief en afwachtend op te stellen ten opzichte van de directie. Bij de implementatie van de reorganisatie was toegezegd dat leidinggevenden ondersteund zouden worden bij het leren werken in de nieuwe organisatie, maar die hulp had tot nu toe nog weinig gestalte gekregen. Na de zomer moest er echt iets gaan gebeuren! We spraken af in augustus een vervolgesprek te plannen, waarin we zowel de contouren van een ‘big picture’ zouden schetsen, als een concreet programma voor de kick-off zouden maken.

‘Een goed begin is het hele werk.’ (A. Aalten)

Voor ons was dit een goed begin: de opdrachtgever wil en hij wil het met iedereen! Maar wat hij wil en hoe hij dat wil? Dat was nog onscherp. Voor ons betekende het ‘invoegen’: enerzijds aansluiten bij de actiegerichte energie, maar tegelijkertijd ‘tijd rekken’ en zorgen dat de juiste randvoorwaarden voor een goede start gecreëerd werden. Van ons als adviseurs vroeg dat vertrouwen en moed om te beginnen zonder dat problemen, oorzaken en doelen scherp waren uitgelijnd in de overtuiging dat de diagnose gaandeweg duidelijk zou worden. Het vroeg ook krachtige bescheidenheid; door ons geen snel oordeel over de situatie aan te matigen maar wel gedecideerd op tafel te leggen welke zaken als eerste geregeld zouden moeten worden. In deze fase namen we het besluit de opdracht als ‘duo’ te begeleiden: de een senior adviseur, met een psychologische achtergrond en uitgebreide ervaring in het ontwerpen en begeleiden van grotere en kleinere werkconferenties. De ander junior adviseur met een bestuurskundige achtergrond, gefocust op strategische analyse en een scherpe feedbackgever. Als koppel wilden we in de verschillende settings waarin we met deze opdrachtgever aan de slag gingen, steeds maatwerk kunnen leveren.

Introductie van de organisatie

De Hoenderloo Groep (DHG) is een landelijke residentiële voorziening waar bijna 450 jongeren van 10 tot 18 jaar met ernstige gedrags- en ontwikkelproblemen die tijdelijk niet meer thuis kunnen wonen, 24-uurszorg krijgen. Landelijke ontwikkelingen in de Jeugdzorg als herstructurering, decentralisatie, nieuwe instituten als Centra voor Jeugd en gezin en de evaluatie van de wet op de Jeugdzorg zorgen voor veel beweging in zowel de financieringsstromen als in het vereiste zorgaanbod. In dat licht is in 2008-2009 besloten tot een nieuwe strategische koers en een flinke herstructurering van de interne organisatie: oude afdelingen werden opgeheven en een matrixstructuur werd ingevoerd. In die nieuwe structuur moeten drie expertisegebieden Zorg, Behandeling en Onderwijs samenwerken aan het tot stand brengen van een basisklimaat, waarin jongeren een maatwerkbehandelingstraject krijgen aangeboden. De nieuwe organisatie bestaat uit een 625 medewerkers onder leiding van een eenhoofdige raad van bestuur en vier directeurs: Zorg, Behandeling, Onderwijs en Bedrijfsvoering. De organisatie zelf is opgedeeld in zes zogenaamde expertises en één stafafdeling, elk onder leiding van een expertisemanager. De groepen zelf zijn opgebouwd uit teams onder leiding van teamleiders. Bij de start van de nieuwe organisatie in juni 2009 beginnen bijna alle zestig leidinggevendenden aan een nieuwe functie. Het voortbestaan van een van de expertisegroepen is op dat moment vanwege de aldaar gehanteerde behandelwijze,

onderwerp van politiek en maatschappelijk debat. Mogelijke opheffing heeft veel gevolgen voor enerzijds de bezettingsgraad van de instelling, anderzijds voor het er werkzame personeel. Ook de rest van de afdelingen staat onder druk: bezettingscijfers zijn structureel laag, uitgevoerde opleidingsanalyses hebben zichtbaar gemaakt hoe schamel het officiële gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers is en hoeveel zwakke plekken er nog in de bestaande zorg- en behandelprogramma's zitten. In een meerjarenbeleidplan 2010-2013 zijn tien doelstellingen vastgelegd die de deze problemen aanpakken en de organisatie klaar maken voor de toekomst. De externe adviseurs werden benaderd met de vraag voor de leidinggevenden en medewerkers een leer- en ontwikkeltraject te ontwerpen en begeleiden.

13.2 Scoping en contracting

'Plan niet meer dan je kunt overzien, plan niet wat niet te plannen is en plan niet meer dan nodig is zonder de deelnemers.' (F. Oomkes)

Vervolggesprekken met het hoofd M&O, die ondertussen was aangesteld als interne projectleider, leverden gezamenlijke uitgangspunten op:

- I. Een 'programma van eisen' voor het traject op anderhalf A4'tje: doelstellingen, vereisten van het traject (rol van de opdrachtgever en het directieteam (DT), de doorlooptijd en dergelijke) en een aantal richtsnoeren voor succesvolle organisatie-ontwikkeling. In het stuk waren ook ontwerpprincipes vanuit Whole Scale Change (WSC) opgenomen, het stuk werd besproken in het DT (zie kader).

Probleemstelling*

Wij constateren dat momenteel de intrinsieke professionele beroepswaarden van managers en medewerkers nog niet congruent zijn met de beoogde organisatiewaarden van raad van bestuur en MT (waardegedreven leiderschap). Management en medewerkers zijn zich weliswaar bewust van de toenemende externe eis van 'transparant werken', maar voelen nog veel minder de noodzaak om de kwaliteit van de bedrijfsvoering in het eigen werk een juiste plaats te geven (integraal management). Het is nodig om onze professionele kwaliteit te versterken door de huidige cultuur die getypeerd wordt door 'oplossingsgerichtheid, een pragmatische benadering, persoonlijke stijl en kwaliteiten van professionals', in balans te brengen met het werken op basis van 'gezamenlijke methodieken en een gedeelde professionele visie op jeugdhulpverlening' (kwaliteit). We willen leiderschap ontwikkelen dat in staat is hulpverleningsbelangen 'op de korte termijn en gericht op het individu' in balans te brengen met die belangen 'op de langere termijn en gericht op het geheel' (resultaatgerichtheid). Op basis van het voorgaande moet het ontwikkeltraject bijdragen aan:

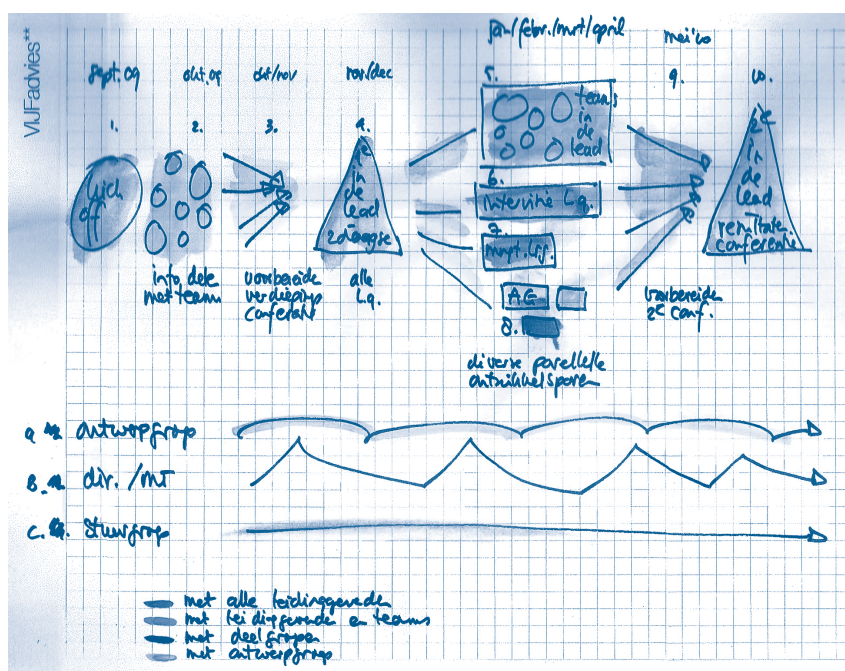
- eigenaarschap en sturing van de organisatieontwikkeling bij het gehele management van DHG;
- bewustwording van en persoonlijke betrokkenheid bij de organisatieontwikkeling bij alle medewerkers van DHG.

* Citaat uit 'programma van eisen'.

2. Een schets van het traject in het komende jaar en een naam: *In de Lead*. Diverse deelactiviteiten werden in een schets in volgorde en samenhang zichtbaar en communiceerbaar naar de deelnemers (zie kader).

'Big Picture 1'

Hieronder een eerste schets van het traject waarin de verschillende activiteiten op een tijdslijn zijn gezet en met kleur is aangegeven welk (deel)systeem in welke fase betrokken is.



De schetsen zijn een scan van handgemaakte 'praatplaatjes'.

3. Een programma voor een eendaagse kick-offconferentie, waaraan alle zestig leidinggevenden deelnamen. In de ochtend meervoudigheid in een *World Café* rondom het thema 'kwaliteit van ons beroep' en de visie op de toekomst in een discussie met de voorzitter en het directieteam. In de middag meningsvormende gesprekken over de beoogde rol en positie van leidinggevenden in de nieuwe organisatiestructuur. Afsluiting met de lancering van doel en opzet van het ontwikkeltraject en de uitnodiging deel te nemen aan een ontwerpgroep.

'Handelen is relationeel; de kwaliteit van de relatie en het proces bepalen de kwaliteit van het resultaat.' (A. Wierdsma)

Drie onderdelen hadden we nodig voor een goed begin:

1. Het programma van eisen was het hulpmiddel om van de vage vraag een echte opdracht te maken, zonder dat we ons in dit stadium op details moesten vastleggen. Het was een document waarin concreet werd wat de opdrachtgever wilde en welke expertise wij als adviseurs daaraan toevoegden. Het document werkte daarmee ook als een wederzijds psychologisch contract dat richting gaf aan het vervolg en dat ons als externen legitimatie gaf initiatieven te nemen.
2. De schets was het resultaat van een nader intakegesprek waarin keuzes voor de vormgeving van het proces zijn gemaakt:
 - a. *Systeemkeuzes*: welke groepen moeten in welke samenstelling betrokken worden?
 - b. *Volgordekeuzes*: met wie moet je beginnen, wie moeten al snel aanhaken en wie moeten juist nog even met rust gelaten worden? Daarnaast ook de inhoudelijke keuzes wat moet eerst op de agenda en wat kan pas daarna?
 - c. *Tempokeuzes* (die zijn vooraf misschien wel het meest lastig te maken): hoeveel tijd is er nodig als je diepgang wilt bereiken en vaart wilt maken? Een belangrijke consequentie was om de eerste fase niet met de gehele organisatie in te gaan, maar de systeemgrens te trekken rond de groep leidinggevenden.
3. De kick-offconferentie ten slotte maakte het mogelijk 'te beginnen voordat het begonnen is'. Het positioneerde ons als begeleiders die er niet zijn om de weg aan te wijzen, maar om de groep te helpen bij het zelf (uit)vinden van de weg. Door betrokkenen samen 'aan het werk te zetten' deden zij en wij beiden ervaring op met wat werkte en wat nog niet. Dat gaf ons richting bij de invulling van de stappen die volgden. De meeste leidinggevenden waren na afloop bijzonder positief over de bijeenkomst; ze hadden elkaar en de directie een stuk beter leren kennen en ze wilden graag doorgaan met deze groep. Uit alle drie de managementlagen kwamen direct meer dan tien aanmeldingen voor deelname aan een ontwerpgroep. Leden van het DT waren echter minder tevreden. Ze voelden zich gepasseerd bij de voorbereiding, voor het blok gezet op de dag zelf, opgelaten over het feit dat op de bijeenkomst niet verhuuld was gebleven dat er weinig interne eenheid binnen het

DT was en hoe op sommige aspecten de voorzitter en zijn directeur Zorg welhaast lijnrecht tegenover elkaar leken te staan.

Maar de kop was eraf. Het traject kon nu echt beginnen. We planden drie collectieve groepsconferenties met een tussenperiode van drie maanden, voorbereidende activiteiten met het directieteam en de ontwerpgroep, het management-developmentstraject begon en we streefden ernaar in het begin van het jaar zowel intervisie op te starten alsook de medewerkers in de teams actiever te gaan betrekken.

13.3 **Feitelijk veranderproces en interventies**

‘Veranderingen zijn niet te managen, interventies wel.’ (A. van Nistelrooij)

Ontwerpgroep als boodschapper van vertrouwenscrisis

Het is begin december. De dagen zijn donker. Het is nat en koud. Twee weken eerder had de tweede *In de Lead*-conferentie plaatsgevonden en wij als begeleiders waren over de bereikte sfeer daar, behoorlijk tevreden. In het ochtendprogramma was podium gemaakt voor het directieteam, die elk een deel van de nieuwe besturingsfilosofie hadden toegelicht. In de middag was tijd besteed aan het bespreken van onderlinge spelregels ‘hoe willen wij als leidinggevend in deze matrix met elkaar omgaan en hoe hanteren we bijbehorende, onderlinge spanningen op een constructieve manier?’. De dag was afgesloten met een buitenactiviteit: ‘schaapjes drijven’. De ontwerpgroep kwam bij elkaar in een zaal die bekendstaat omdat ‘ie zich zo slecht laat verwarmen’. Bijna de gehele groep is aanwezig; veertien mensen afkomstig uit alle lagen en geledingen van het management, van de groenvoorziening en financiën, tot leefgroepen, onderwijs en activiteitenbegeleiding. De evaluatie van de vorige en de voorbereiding van de volgende *In de Lead*-conferentie staan op de agenda... en dat gaat anders dan verwacht!

De stemming is uitgesproken negatief, van voorbereiden op de volgende bijeenkomst is geen sprake, er komt een regelrechte vertrouwenscrisis tussen middenkader en directie op tafel! In de week direct na de conferentie bleek de spanning binnen het directieteam tot een climax te zijn gekomen en had de voorzitter van de raad van bestuur na een incident zijn rechterhand, de directeur Zorg, op non-actief gesteld. Tegelijkertijd had toenemende politieke druk vanuit de inspectie Jeugdzorg op het functioneren van een van de expertisegroepen ertoe geleid dat de directie de beslissing nam om deze op te heffen.

Met terugwerkende kracht kwam de dialoog in de voorgaande conferenties voor de leden van de ontwerpgroep in een heel ander daglicht te staan en brachten ze een stroom aan vragen ter tafel: ‘Gaaf de nieuwe structuur überhaupt wel werken?’, ‘De onduidelijkheid over waarvoor je bij wie moet zijn, is zo groot dat ik alleen nog maar tijd besteed aan overleggen, overleggen, overleggen!’, ‘Medewerkers in mijn team zijn uitgeput en steeds minder gemotiveerd en ikzelf als hun teamleider merk dat ik gewoon geen verhaal meer heb!’, ‘Wie komt er nog werkelijk op voor de kwaliteit van de zorg?’, ‘Heeft de directie eigenlijk wel enig idee van wat er leeft op de werkvloer?’, ‘Ik hou dit zelf niet meer vol!’, ‘Ik zie het eigenlijk niet meer zitten!’, ‘Wie luistert er nog naar ons?’, ‘Ik weet niet meer waarop ik kan vertrouwen!’

Citaat van de voorzitter van de raad van bestuur

‘Voor mij bestaat er geen organisatieverandering zonder confrontatie en dan is het logisch dat je er ruimte voor moet maken om dingen bespreekbaar te maken. Als eindverantwoordelijke ben ik er om mensen het vertrouwen te geven dat ze hun dekking kunnen laten zakken en hun kaarten op tafel leggen. Vervolgens is het uiteindelijk aan mij om het onderscheid te maken tussen weerstand en de echte signalen. Weerstand is verzet vanuit verdediging en wordt door mij niet geaccepteerd. Echte signalen komen vanuit kwetsbaarheid en verdienen van mij alle aandacht.’

Het geluid uit de groep was een onmiskenbare noodkreet en zowel de interne projectleider als wij waren er des te meer van onder de indruk omdat deze groep uit misschien wel de meest gemotiveerde leidinggevendenden van de gehele organisatie bestond. Samen met de groep formuleerden we vervolgens wat de meest urgente behoeftes waren. De conclusie luidde: ‘maak een pas op de plaats, bied een luisterend oor voor de grote bezorgdheid over het functioneren van de matrix en maak een gedegen analyse van de actuele situatie. Waar staan we nu? Wat is er aan de hand en hoe gaan we samen verder?’ Met die boodschap zaten we een dag later bij de bestuursvoorzitter aan tafel en een week later met de voltallige directie en de expertisemanagers (MT) (zie kader). Op de agenda stond eenvoudigweg het centrale onderwerp dat door de ontwerpgroep was aangedragen: ‘geef ruimte om elkaar te vertellen waarover je ongerust bent en waaraan je behoefte hebt’. In twee uur tijd kwam een enorme berg emoties en zorgen op tafel, maar ook een hoopgevende hoeveelheid wensen en toekomstplannen. Het gesprek bleek alle betrokkenen zowel een gevoel van erkenning als een begin van nieuw vertrouwen te geven. En vanwege dat effect werd besloten dat het goed zou zijn om ditzelfde soort gesprekken op korte termijn binnen alle expertisegroepen te voeren (zie kader).

Deel van het verslag van de eerste ingelaste ‘pas-op-de-plaatsbijeenkomst’ met DT en MT

‘Wij maken ons zorgen over... is er een keuze, kiezen we niet te veel, onrust over haalbaarheid, besluitvorming, het gaat te snel, over continuïteit, hoe houden we onze passie, over verlies van relatiegerichtheid, overmaat aan functiegerichtheid, spanning tussen het “nieuw denken” en het “oude denken”, over de dagelijkse focus op het-kind-van-nu, of mensen de context wel zien, over erkenning, of mensen zich nog wel trots voelen, of de koers en richting waar we naartoe gaan nog wel goed is, over het verschil tussen nu en straks, over hoe krijg ik mijn mensen mee, over wie zorgt er voor “zorg”, over onmacht, over gehoord worden als expertisemanager, aansluiting maken met collega a en b, wat het betekent dat zij hier nu niet bij (kunnen) zijn, over het wegraken van de menselijke maat, of de aandacht voor de zakelijkheid ten koste gaat van jongeren en medewerkers, over veiligheid, wat kan ik zeggen, over de procedure, over inhoud/groep/ikzelf, over of ik wel kan bieden wat nodig is, over randvoorwaarden, over persoonlijke competenties, over de conditie van je mensen en van je organisatie, over de achterstand die we hebben opgelopen en hoe we die inhalen, over schaarste aan middelen, over te weinig mensen op een groep, over scholing die nog niet gestart is, over alles wat erbij komt, terwijl er niks af gaat, over wie we nu eigenlijk zijn, over identiteit, over waarom we doen wat we doen...’

‘Wij hebben behoefte aan... daadkracht en dingen concreet maken, het primaire proces de zaken laten bepalen, luisteren naar elkaar en contact maken, dingen zichtbaar maken, successen zien en beleven, resultaten zien en beleven, uitspreken wat we moeten doen, realistische keuzes maken, afstemmen met elkaar, samen toetsen, elkaar in positie brengen, elkaar dekken als het nodig is, dingen doen, verantwoordelijkheid nemen.’

Nieuwe impuls dankzij ‘pas-op-de-plaats’

En dat is wat we deden. Samen met de expertisemanagers, ook die van de expertisegroep die werd opgeheven, begeleidden de adviseurs in alle afdelingen de bovengenoemde ‘pas-op-de-plaats’-gesprekken. In de beschermde kring van de eigen directe collega’s werd aandacht besteed aan ieders persoonlijke verhaal en ontstond een gevoel van erkenning en vervolgens ruimte om ook, of juist, naar de gezamenlijke toekomst te kijken. In termen van WSC werd dankzij meervoudigheid en dialoog, de *common ground* zichtbaar. In al die gesprekken ontstond een vergelijkbaar proces. Eerst uitgebreide verhalen over het disfunctioneren van de besluitvormingslijnen in de organisatie, zorgen over de toekomst en vooral over de negatieve effecten op de directe zorg voor de jongeren. Maar nadat die zorgen waren uitgesproken, werden ze aangevuld met een zeker zo grote berg aan inspiratie en gedrevenheid, met verhalen over de grote hoeveelheid aanwezige ervaring en expertise en met enthousiaste perspectieven over hoe het de komende tijd allemaal beter gaat worden. Als begeleiders

waren we onder de indruk van de positieve energie die vrijkwam, maar ook over de grote mate van onderlinge onbekendheid. We zagen dat aloude plaatje opduiken van de Indiase wijzen en hun visie op de olifant, waarin elk van hen op een deel van de olifant de hand heeft, maar geen van hen het geheel ziet. De leidinggevendenden van deze organisatie stonden op dezelfde manier met hun ‘eigen stukje basisklimaat’ in handen. Ze wisten zeker dat ze iets goeds in handen hadden, maar omdat de verbinding met de andere stukjes onvoldoende was, voelde niemand dat de echte samenhang, een veilige leefomgeving voor kinderen en de ‘corebusiness’ van deze organisatie, tot stand kwam. Voor één expertisegroep zag de wereld er overigens heel anders uit, omdat zij moesten toewerken naar sluiting aan het einde van het schooljaar.

Verhalen, casuïstiek en intervisie als basis voor een volgende fase

De thema's van de derde eendaagse *In de Lead*-conferentie werden daarmee in feite bepaald: opbrengsten van de ‘pas-op-de-plaats’-gesprekken uitwisselen, vertrouwen in de directie herstellen en het ter plekke voelbaar maken van de afhankelijkheden tussen organisatieonderdelen. Makkelijk gezegd, maar hoe gedaan? Hoe organiseer je een bijeenkomst waar zeven afdelingen en een directie op zodanige wijze aan het woord en met elkaar in gesprek komen, dat ze elkaars verhalen over kracht en belangen werkelijk zien?

De oplossing hebben we gevonden in het maken van een film (zie kader) én in het daarnaast agenderen van ‘real-time’ praktijkcasuïstiek.

- Samen met een ervaren regisseur en een cameraman van een interne audiovisuele dienst gingen we alle afdelingen opnieuw langs. Nu met de opdracht: ‘vertel met elkaar aan je collega's van de andere afdelingen en aan je directie wat er leeft in jullie expertisegroep. Vertel over het verleden, wat jullie sterk maakt en waarover je bezorgd bent en vertel over de toekomst, over de kansen en bedreigingen die jullie zien’. Iedere afdeling leverde een eigen verhaal af dat in de montagekamer samengebracht werd tot een lopend verhaal van een half uur.
- Verder selecteerden we samen met het directieteam dat, na het vertrek van de directeur Zorg, weer op sterkte was door de toetreding van een interne manager, een aantal actuele en urgente disciplineoverstijgende vraagstukken ten aanzien waarvan binnen enkele maanden inhoudelijke resultaten geboekt moesten worden. De bedoeling was om leidinggevendenden in het middagprogramma daarmee concreet aan het werk te zetten in ‘max-mix’-groepen.

Film als interventie*

Het maken van een film met betrokkenen in een ontwikkeltraject bleek een waardevolle interventie. We hebben de volgende effecten gezien:

- Nadenken en bepalen wat je aan anderen in de organisatie wilt vertellen over wat je bezighoudt en waar je aan werkt, leidde voor managementteams tot het verhelderen van de eigen gedeelde opvattingen.
- Samen bepalen wie waarover het woord doet en daarna met elkaar en de regisseur bepalen of het verhaal duidelijk is op film, draagt bij aan de sfeer in de groep.
- Door gericht te monteren en zwakke stukken weg te laten wordt een verhaal met intensiteit opgebouwd, waarin de schoonheid van het denken en praten van toegewijde vakmensen in optima forma uit de verf komt.
- Persoonlijke verhalen van collega's waarmee je dagelijks werkt, recht in de camera verteld en vertoond op een groot scherm, hebben flinke impact. Als vervolgens in deze verhalen zowel zorgen en bedreigingen als kwaliteiten en kansen uitgesproken worden, dragen ze bij aan een gevoel van openheid en transparantie.

* De film is mede tot stand gekomen dankzij de inzet van Kai Westendorp, regisseur bij Veranderfilm te Haarlem.

Achteraf bleek deze derde conferentie het kantelpunt in het traject te zijn. Na een rustig wereldcafé als opwarmer en het bekijken van de film, namen individuele directieleden het woord om te vertellen hoe de film hen raakte en welke betekenis ze zagen voor het beleid dat onder hun leiding in ontwikkeling was. Voorzichtig kwamen er reacties en vragen uit de groep, het begin van een onderlinge dialoog. In de groep trad een voor iedereen voelbare ontlading op en de sfeer ontspande. In de middag vervolgden directieleden hun inbreng door urgente praktijkvraagstukken aan te dragen, die in 'max-mix'-groepen leidden tot diepgaande inhoudelijke gesprekken. Bij de afsluitende borrel bleken deze gesprekken nauwelijks te stoppen, waarbij opmerkelijk was hoeveel nieuwe inzichten mensen uitwisselden, hoeveel erkenning er ontstond over ieders rol en meerwaarde in gezamenlijke doelstellingen. Uit ingevulde evaluatieformulieren (zie kader) kwam naar voren dat deelnemers zich voor het eerst veilig voelden in de bijeenkomst en dat ze een hernieuwd vertrouwen voelden in de directie en in de toekomst van de organisatie. In nabesprekingen met de directie en de ontwerpgroep klonk opluchting en de behoefte om de nieuwe energie nu vast te houden.

Citaten uit evaluatieformulieren na de derde conferentie

- ‘Doel van de dag was een pas op de plaats te maken. Het is gelukt om met de film de “temperatuur” te meten bij de teamleiders [...] deze realiteit is met elkaar gedeeld en lijkt ook het uitgangspunt van ieders handelen, we vertrekken nu vanuit eenzelfde realiteitsbesef, dat is de winst van deze dag.’
- ‘Ik vond de sfeer voor wat betreft veiligheid, eigen inbreng beduidend positiever dan de laatste twee keren, complimenten voor het directieteam om zich zo kwetsbaar op te stellen.’
- ‘We leren elkaar beter kennen en zoeken elkaar ook op.’
- ‘Ik wil de film graag gebruiken in mijn teamoverleggen, dat geeft de stand van zaken weer.’
- ‘Laten we onze energie blijven richten op de verbinding tussen organisatieonderdelen.’

In de daaropvolgende weken startten we met het begeleiden van zogenaamde ‘reflectiegroepen’; gesprekken in ‘max-mix’-groepjes van vier tot zes leidinggevendenden, waarin met ‘waarderend onderzoeken’ eigen casuïstiek over het samenwerken en leidinggeven werd behandeld. Ook werd een strategieconferentie voor het directieteam en expertisemanagers gepland, waar vooral tijd besteed werd aan het beter leren kennen van elkaars drijfveren en kwaliteiten. Het werd een periode waarin leidinggevendenden intensief elkaars praktijk bespraken en zo hun kijk op de samenhang van hun werkzaamheden verrijkten en herstructureerden.

Aan het begin van de zomer vond op een bijzondere locatie in de buitenlucht de afsluitende conferentie plaats. Naast inhoudelijke onderwerpen over de strategie en waardesystemen, werd een groot deel van de tijd besteed aan het geven van persoonlijke feedback. Leidinggevendenden vertelden elkaar waarin ze de ander sterk vonden en waar ze verbeterpunten zagen. Opnieuw waren dit gesprekken waarin leidinggevendenden meer zicht kregen op de effecten van hun gedrag. In de evaluatie werd het de bijeenkomst met de hoogste scores. Deze keer waren ook de leden van de directie positief over hun eigen rol en over de opbrengsten van de dag.

Gaten dichtlopen en post bezorgen

Terugkijkend is bij de opzet en voortgang in het proces de ontwerpgroep onmisbaar gebleken. Door de gesprekken met deze groep hebben we kunnen temporiseren, actief bijsturen en zijn we uiteindelijk dichterbij de kern, het gebied der moeite, gekomen. In deze gesprekken werden de sterke emotionele lading van de veranderingen en het effect van alle onzekerheden, voor ons als buitenstaanders echt voelbaar. De ontwerpgroep confronteerde ons met de werkelijke effectiviteit van onze begeleiding,

maar was tegelijkertijd de architect van meer doeltreffende interventies. Voor ons een ware les in de kracht van de dialoog: durf als buitenstaander bescheiden te zijn, luister aandachtig, vraag door en verzet je tegen de drang met advies te komen. Daag jezelf uit erop te vertrouwen dat als je het even niet meer weet, het de groep zal zijn die haar inzichten met je deelt.

Een voorbeeld is het inlassen van de ‘pas-op-de-plaats’-fase, maar zeker ook de timing van het opstarten van de reflectiegesprekken. Vanaf het begin van het traject was de intentie geformuleerd leidinggevers in hun functioneren te ondersteunen met intervisie, maar in de eerste maanden was hiervoor geen aandacht. Na de inspirerende ervaring met het bespreken van afdelingsoverstijgende casuïstiek in de derde conferentie, ontstond vanuit de groep zelf de vraag om deze vorm van reflecteren in kleine ‘max-mix’-groepjes voort te zetten.

‘Don’t just do something, stand there!’ (M. Weisbord)

Ook als begeleiders groeiden we in onze rol. Steeds minder werden we externe adviseurs die aanreikten wat er moet gebeuren. Wij waren er, dat wel! Nieuwsgierig, persoonlijk, informeel en met een sterke motivatie om eraan bij te dragen dat verhalen met elkaar in verbinding werden gebracht. ‘Gaten dichtlopen en post bezorgen’ zijn we het zelf gaan noemen. Soms door even tijdelijk boodschapper te zijn en het bericht van het ene overleg naar het andere of van de ene managementlaag naar de andere te brengen. Soms door te signaleren dat belangrijke koppels niet meer *on speaking terms* waren en hen uit te nodigen het contact te herstellen. Heel vaak door individuele spelers eenvoudigweg feedback te geven en daarmee verstoorde onderlinge beeldvorming te corrigeren of aan te vullen. Begeleiden door te pendelen en actief de *common ground* te bewerken. Met steeds in ons achterhoofd vragen als: ‘Is het meervoudig genoeg?’, ‘Hoe kan het meer *real-time* worden?’ en ‘Waar is het nu tijd voor?’ De keuze voor het maken van de film is voortgekomen uit het stellen van dit soort vragen. Maar ook bij het ontwerpen van de bijeenkomsten bleken deze ‘systeemvragen’ steeds weer de juiste vragen; een checklist in je achterhoofd die bij iedere ontwerpvrage richting aan geeft (zie Checklist ‘WSC-principes’, p. 356-357).

13.4 Resultaten en ontwikkeling

Een kalenderjaar later ronden we de eerste jaargang af. Een aantal deelnemers reageerde op een vragenlijst over de gekozen aanpak en benoemde de volgende resultaten:

- ‘We zijn beter gaan inzien dat we elkaar echt nodig hebben en dat we alleen onze doelen kunnen behalen door begrip te hebben voor elkaars functie/plek in de organisatie. We hebben meer gevoel voor het geheel en respect voor elkaar gekregen. Er is meer ‘wij’-denken in plaats van wij-zijdenken ontstaan.’

- ‘Het effect is dat de visie en de uitwerking daarvan meer duidelijk is geworden en je je dus gaat verbinden op deze visie. Dit resulteert in betere afstemming en meer gezamenlijkheid.’
- ‘Mensen hebben beetje bij beetje hun nek uit durven steken en zijn gaan zeggen wat ze denken. Er is een sfeer ontstaan waarin belangrijke dingen weer bespreekbaar gemaakt worden en we eerder een dialoog aangaan dan doorgaan met ‘mopperen’ op wat anderen niet goed doen.’
- ‘Er zijn meer gedeelde definities over begrippen als ‘leiderschap’ en ‘in de lead zijn’ ontstaan. Ook is er meer gevoel dat het een proces is, waarin we gezamenlijk staan. Het is nooit af, maar dat is ook niet erg.’

Deze reacties van deelnemers sloten goed aan bij de doelen die de opdrachtgever bij aanvang formuleerde. Ook in evaluatiegesprekken met de directie werd tevredenheid met de opbrengsten geformuleerd. In dit gezelschap zagen ze vooral een verandering in het ‘klimaat’; de groep leidinggevendenden maakte een ontwikkeling door van elkaar benaderen uit wantrouwen, naar elkaar tegemoet treden vanuit vertrouwen (zie kader). Ze gaven aan dat veiligheid lange tijd een issue was geweest binnen de organisatie, maar dat die nu breed gevoeld werd. Een aantal deelnemers gaf aan op sommige punten de confrontatie gemist te hebben. Nieuwe bijeenkomsten zouden wat hen betreft aan kwaliteit kunnen winnen door er meer inhoudelijke scherpte in te brengen.

Citaat uit evaluatie eerste fase in het directieteam

‘Wat ons vanaf nu te doen staat is “samen de kerstboom optuigen”! We zijn begonnen met de piek (het Meerjarenbeleidplan). Die staat er nu op. Het afgelopen jaar zijn leidinggevendenden op pad geweest om versieringen in te kopen (ze hebben elkaar leren kennen en weten wie-is-wie). Nu is het tijd om samen de boom te versieren (welke resultaten kan ik leveren, zodat jij ook succesvol wordt).’

Wat wij zelf na een jaar zien, is dat er een basale bewustwording tot stand is gekomen van de eigen rol, positie als leidinggevende en de verantwoordelijkheid voor gezonde bedrijfsvoering van het eigen organisatieonderdeel in samenhang met die van anderen. Weisbord spreekt in dit verband van het ontstaan van een betere ‘common database’ (Weisbord & Janoff, 2007).

Vanaf het begin van onze betrokkenheid als externe begeleiders was duidelijk dat er veel verandernoodzaak was op basale processen als bezettingsgraad, inspectieproofheid, opleidingsniveau van leidinggevendenden en werkers, kwaliteit van zorgen behandelprogramma’s, implementatie van doelrealisatie en onderwijsinnovatie

enzovoort. Om hieraan werkelijk sturing te geven hadden leidinggevendenden elkaar nodig. De belangrijkste bijdrage die het traject ons inziens heeft geleverd is het vrijmaken van ‘relationele vrije ruimte’ voor dit inhoudelijk samenwerken. De meeste leidinggevendenden waren doorgegroeid vanuit een achtergrond van hulpverlener. In die setting werden inhoudelijke tegenstellingen door hen voortdurend relationeel gehanteerd (‘Als jij zegt dat je dit van mij wilt, vraag ik me direct af of je mij wel vertrouwt’). Door meer kennis van elkaar posities en opgaven werd het mogelijk om op de basis van een open relatie, inhoudelijk uit te praten waar zakelijke verschillen lagen (‘Omdat ik je ken en vertrouw, zal ik je vertellen wat ik wil en van je nodig heb’). Dat ze die relationele ruimte ook echt gingen gebruiken, bleek bijvoorbeeld uit de vervolgconferenties waar inhoudelijke thema’s geagendeerd werden als verlagen verzuimcijfers, opbrengsten intern doelgroepenonderzoek, evaluatie recent inspectiebezoek en basisklimaat op de leefgroepen. Maar ook uit uitspraken van leidinggevendenden zelf in een ronde selfassessments (zie kader).

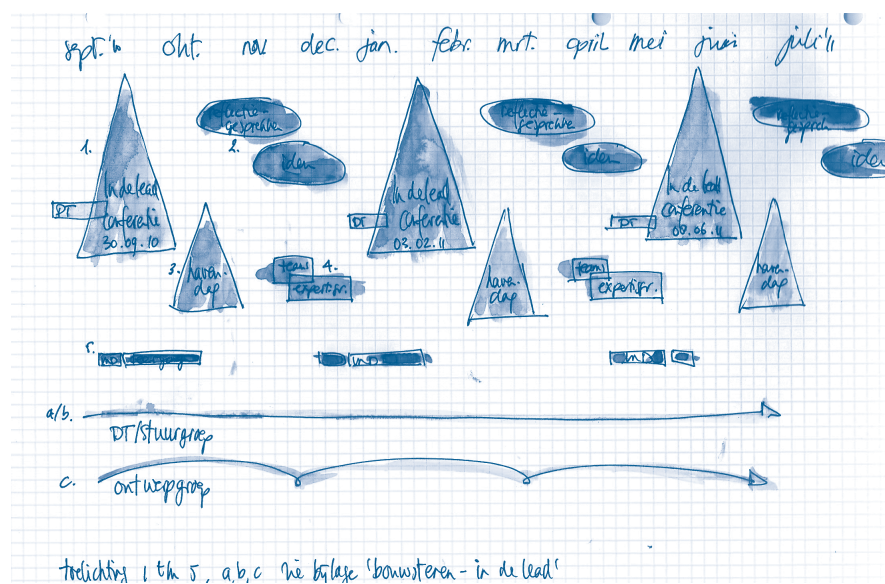
Citaten uit selfassessmentonderzoek onder leidinggevendenden na anderhalf jaar

- ‘Als leidinggevende stuur ik nu vooral op openheid en bewustzijn van wat we doen: als we de feiten onderzoeken, kunnen we leren waar we al sterk zijn, maar ook waar het beter moet. Dat betekent dat we nu op inhoud de confrontatie aangaan.’
- ‘Als leidinggevende ben ik gegroeid naar waar ik nu sta; op basis van een heldere visie ben ik in staat te bereiken wat ik me heb voorgenomen, ik heb het vermogen mensen heel direct, maar zakelijk aan te spreken.’
- ‘Als leidinggevende heb ik nu overzicht en sturing. Dat geeft mij de ruimte om op te komen voor de inhoud en dat geeft veel tevredenheid.’

De directie bepaalde nieuwe doelen voor de volgende jaargang (zie kader) en koos inhoudelijke thema’s vanuit het Meerjarenbeleidplan. Door dicht bij de eigen portefeuilles te blijven zouden directie- en MT-leden een meer prominente rol als eigenaar van het traject krijgen en verder groeien als rolmodel.

'Big Picture 2'

Schets van de 2e jaargang met daarin opgenomen: 'In de lead'-conferenties, voorbereid door het directieteam, havendagen van DT en MT, reflectiegesprekken, maatwerkactiviteiten op team- en expertisegroepniveau, MD-leergang, DT/Stuurgroep en Ontwerpgroep.



13.5 Persoonlijke reflectie achteraf

'Waar bedoeling en effect samenvallen, kunnen wij spreken van een paradijs-ervaring.' (M. Spanjersberg)

Voor ons als externe adviseurs en begeleiders staat het vertrouwen dat wij hebben gekregen en opgebouwd met zowel de opdrachtgever en de projectleider, als alle deelnemers aan het traject aan de basis van een bijzonder ontwikkeljaar. Maar bij de vele keuzes in het ontwerpen en begeleiden van het traject zijn de principes vanuit de Whole Scale Change-benadering een belangrijk kompas geweest. De benadering heeft er wat ons betreft in hoge mate aan bijgedragen dat we ook bij flinke storm, koers hebben weten te houden en uiteindelijk met de hele betrokken groep een veilige (tussen)haven hebben bereikt. Vooral de WSC-principes 'meervoudigheid', 'dialogoog' en 'momentum' zijn voor ons bij iedere stap een referentie geweest bij het denken over en ontwerpen van passende vervolgenterventies.

Hanteren van WSC-principes

Het principe van de meervoudigheid heeft in dit project zeker geen 100% gekregen: medewerkers werden bijvoorbeeld alleen achteraf geïnformeerd en er zijn geen andere stakeholders als jongeren, de inspectie of ambtenaren van ministeries betrokken geweest. Desalniettemin was sprake van een heterogene groep daar waar het ieders positie in de organisatie en de expertise betrof. Het was ook een ‘nieuwe’ groep. Nooit eerder waren deze leidinggevendenden samen als groep beschouwd en hun gezamenlijke gesprek als een middel om snel, eenduidige communicatie met de organisatie tot stand te brengen. Door dit traject is het in de organisatie volstrekt logisch geworden om deze groep als platform te benaderen. Toen bijvoorbeeld een expertisegroep moest sluiten, werd als vanzelfsprekend deze gehele club bij elkaar geroepen. De groep is een forum geworden om nieuwe data samen te transformeren naar *common ground*.

Ten tijde van het schrijven van dit stuk loopt in de organisatie alweer enkele maanden een tweede *In de Lead*-cyclus. Opvallend daarin is een toename van de meervoudigheid doordat steeds meer informatie ‘van buiten’ wordt ingebracht en leden van de ontwerpgroep ook steeds actiever participeren in de voorbereiding.

Ons inziens heeft de dialoog in de ontwerpgroep een cruciale rol vervuld toen het traject dreigde te stagneren. In de relatieve intimiteit van deze groep werden onderliggende vragen en emoties uitgesproken die essentieel waren voor het kiezen van de juiste richting. Van Es (2008) wijst in zijn boek *Veranderdiagnose* op het belang van emoties, die de bereidheid om te veranderen stimuleren of blokkeren. Veranderkundige diagnoses zijn volgens hem sterk afhankelijk van sensitiviteit voor deze zogenaamde ‘onderstroom’. De ontwerpgroep is voor ons de groep geweest waar die ‘onderstroom’ zichtbaar en grijpbaar kon worden. En het is ons inziens die onderstroom die bepalend is voor versnellingen of vertragingen in het traject.

Bijvangst voor begeleiders

‘Het bijzondere van adviestrajecten is dat adviseurs er vaak net zoveel van leren als geadviseerden’ (anoniem)

Bewegen in plaats van doelen stellen

Met de WSC-principes in onze achterzak als kompas, zijn we zonder diepgaande analyse vooraf en ook zonder gerichtheid op specifieke doelen en resultaten, gaan bewegen in de richting waarvoor op dat moment draagvlak bestond. In die beweging onderzochten we voortdurend en werkendeweg posities, emoties en belangen. Iedere

vervolgstap en beoogde beweging toetsten we aan die posities, emoties en belangen, waardoor we zicht kregen en hielden op wat nodig, maar ook op wat haalbaar was. Iedere reactie werd daarmee sturingsinformatie voor het vervolg. Meest sprekend voorbeeld daarvan is geweest de vertrouwenscrisis die na twee maanden op tafel kwam en die de opmaat was tot een niet eerder voorziene fase waarin nieuwe diepgang bereikt werd.

Diagnose, ontwerp en verandering hebben we niet als fases van het traject gehanteerd, maar als parallelle processen die samen tot een soort cyclus van handelingen leidden:

1. Matchen: persoonlijk contact maken →.
2. Uitnodigen voor reflectie: aantrekkelijke vragen voorleggen →.
3. Waarderen: focussen op vermogens en mogelijkheden →.
4. Ordenen, kaderen en structureren: overzicht en inzicht bieden, zin en onzin van elkaar scheiden →.
5. Gezamenlijke betekenis en focus geven: vertalen naar individuele aangrijpingspunten; wat betekent dit voor jou? →.
6. Balans zoeken: mensen onderling in de goede verhouding/positie brengen →
7. Inspireren: in beweging houden →.
8. Opnieuw uitnodigen voor reflectie ↩.

Wij kijken terug op een vorm van begeleiden die zich steeds dicht in de buurt van de opdrachtgever(s) bevond, hooguit een of twee stappen vooruitlopend in een gezamenlijk zoekproces naar wat er in de groep leefde en naar een goede richting voor gezonde groei.

Vertragen in plaats van doorpakken

Voor een goed gesprek heb je (een gevoel van) tijd nodig. In de hectiek van het dagelijkse werk, streefden we ernaar om een andere toon te treffen en een tijdelijke ruimte van rust en aandacht te maken. In een dergelijke sfeer en grondhouding werd het, ook voor onszelf, mogelijk de focus niet te richten op scherpzinnige analyses of indrukwekkende adviezen, maar in dialoog zo dicht mogelijk aan te sluiten bij wat er in het systeem op dat moment leefde en mogelijk was. Heel concreet en bijna fysiek konden we merken dat geen haast maken durf vraagt en het vermogen de eigen onzekerheid over 'hoe nu verder?' te verdragen en rustig te laten duren totdat de wens voor een volgende beweging uit de betrokken groep zelf naar voren komt.

We sluiten in dit kader graag aan bij Weisbord die heeft beschreven hoe groepen als geheel kunnen blijven (samen)werken als verschillen gewaardeerd worden, en dat het bevestigen van afwijkende inbreng de belangrijkste rol van de facilitator is

(Weisbord en Janoff, 2004). Wij herkennen in zijn typering onze eigen houding van begeleiders die zich terughoudend opstellen (*‘Do very little’*) en alleen interventies plegen om:

- (spreek)ruimte te maken voor iedereen die iets toe te voegen heeft over het centrale onderwerp;
- ervoor te zorgen dat de groep als geheel zonder afgeleid te worden met toewijding blijft werken aan het centrale onderwerp;
- te voorkomen dat deelnemers vanwege een afwijkende mening uitgesloten dreigen te worden.

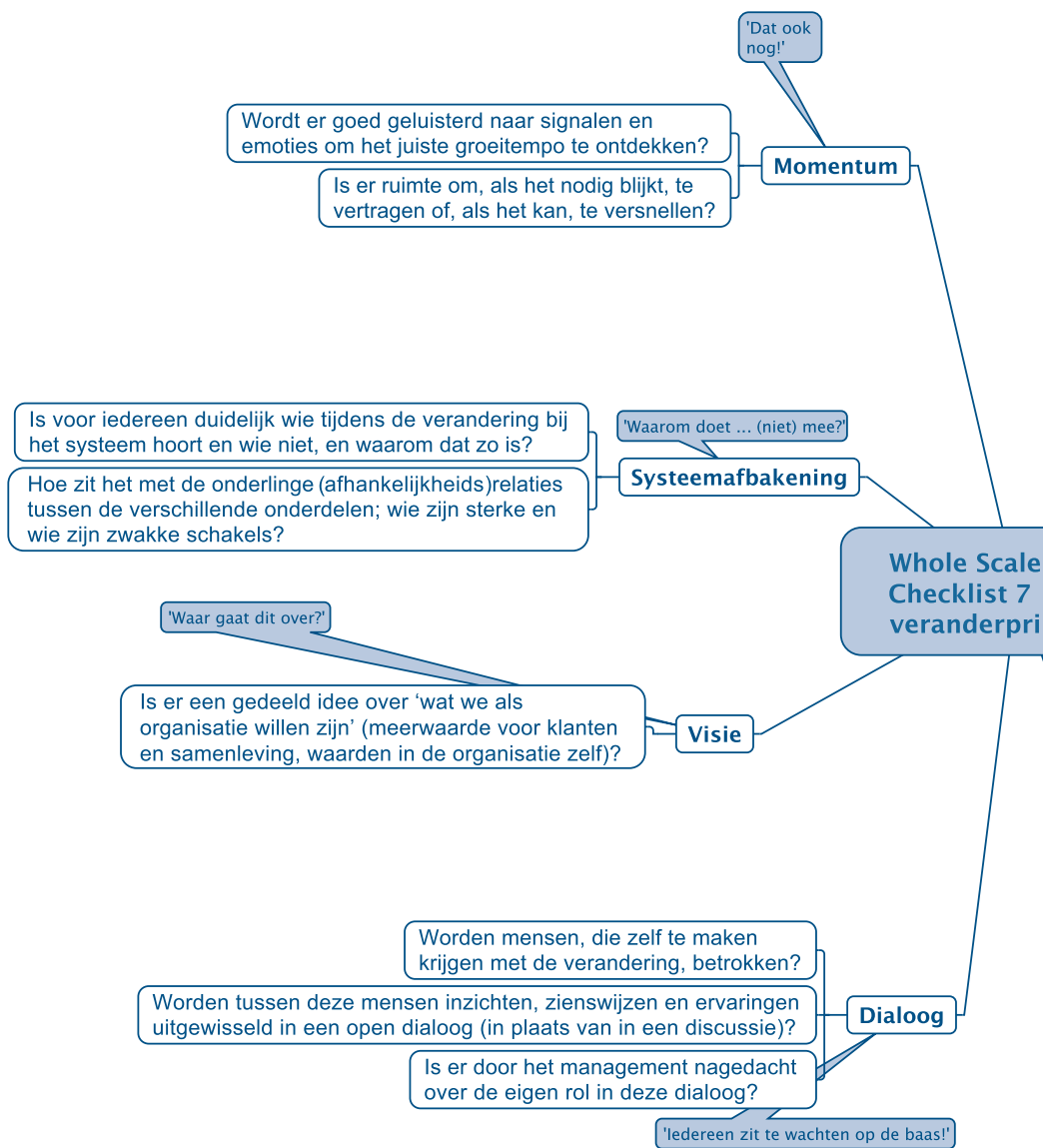
‘Genieten van verschillen is het tegenovergestelde van machtsstrijd.’ (J. Choy)

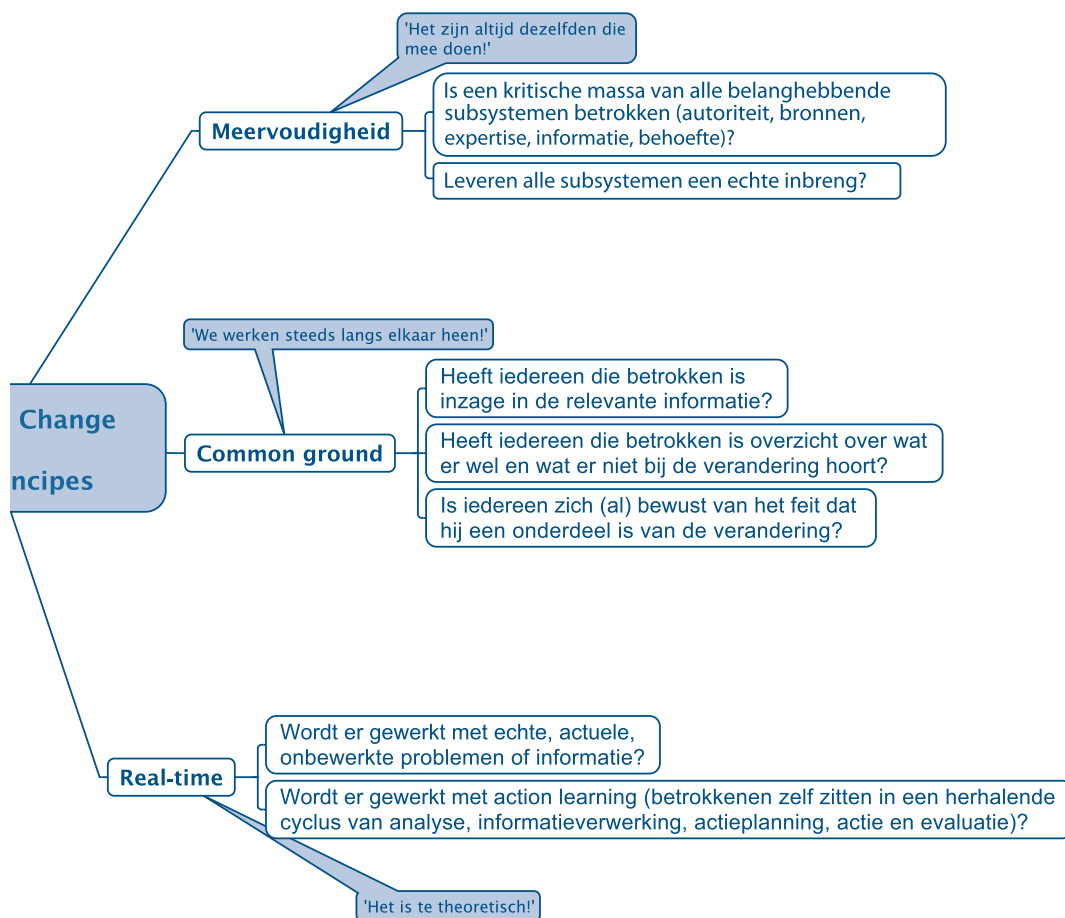
Vershillen benutten als bron van vrijheid, creativiteit in plaats van beperking en conflict

In het gehele traject waren we actief bezig met ‘kaderen’; dat wat in gesprekken te berde werd gebracht (in het DT, in bilateralen, in reflectiegesprekken, in de grote conferentie) steeds zodanige context geven dat het in verband geplaatst werd en, liefst positieve, betekenis kreeg. Als gesprekspartners streefden we ernaar verbindingen te maken en inbreng positief te (her)kaderen. Daar waar onder de druk van de omstandigheden soms toch snel persoonlijke (voor)oordelen dreigden te ontstaan (‘Met hem kan ik niet meer samenwerken’ of ‘Begrijpen ze dat nu nog niet!’), vervulden wij een rol door mensen in beweging te houden (‘Heb je de kwestie als eens onder vier ogen met hem besproken?’ of ‘Heb je al nagegaan welke informatie daarover is verstrekt?’). Achteraf wordt dan een soort ‘pendelbeweging’ zichtbaar. Regelmatig brachten we thematiek en onderwerpen die ons werden aangedragen in bilaterale gesprekken, aan de orde in deelgroepen of in de grotere groep. Omgekeerd vroegen we subgroepen en individuen te reflecteren op patronen van de grote groep. Terugkijkend herkennen we de *differentiation-integration theory* (D/I-theory) die Weisbord ontwikkelde als richtlijn voor facilitators van verandering in grote groepen. Hij stelt dat indien deze procesbegeleiders functionele differentiatie aanmoedigen en stereotyperende differentiatie onderbreken, zij groepen in staat stellen om delen samen te brengen en zo waardevolle en complexe vraagstukken aan te kunnen.

Toewijding aan een maakproces draagt bij aan de kwaliteit van het eindproduct. Dat geldt net zo goed voor het werk van een architect, een wijnboer en een musicus als voor het werk van een jeugdzorgmanager en een adviseur. Besef van zo’n maakproces leidt ertoe dat je een gebouw beter waardeert, wijn beter proeft en een concert beter beluistert. Ook het leidinggeven aan en begeleiden van veranderprocessen gedijt bij de toewijding van betrokkenen. WSC-principes helpen managers en adviseurs begrijpen hoe ze aan die toewijding richting en vorm geven. Zelfs als dat pad, zoals in deze casus, door een fiks dal leidt.

Checklist WSC-principes





Dankwoord

Met dank aan Herman Geerdink, voorzitter van de Raad van Bestuur van DHG, Marinus van Petegem, hoofd M&O van DHG, Walter Huurdeman, organisatieadviseur bij VIJFadvies, Marco Vonk, partner bij VIJFadvies en Eva van der Fluit, organisatieadviseur te Amsterdam, voor hun feedback op eerdere versies van dit hoofdstuk.

Literatuur

- Es, R. van, *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*, Kluwer, Deventer, 2008.
- Weisbord, M. & S. Janoff, 'Facilitating the whole system in the room: a theory, philosophy, and practice for managing conflicting agenda's, diverse needs and polarized views, public seminar, 2004.
- Weisbord, M. & S. Janoff, *Don't just do something, stand there!*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2007.