

Participatie in een veranderingsproces

Dieuwke Begemann

In een veranderingproces zijn de participatie en het leerproces van medewerkers noodzakelijke voorwaarden. Gebrek aan succes zou wel eens daarmee te maken zou kunnen hebben. In het eerste deel van dit artikel zal ik uiteenzetten waarom. Vervolgens ga ik in op de methodiek waarmee de participatie en het leerproces van medewerkers bevorderd kunnen worden. Als voorbeeld dient een verandertraject bij de Raad voor de Kinderbescherming. Tenslotte wil ik een lans breken voor een verdere professionalisering van externe en interne adviseurs om deze processen te kunnen begeleiden.

Waarom is het leerproces en de participatie van medewerkers noodzakelijk in een veranderproces? Dat heeft drie redenen, die hieronder worden beschreven.

1. Toegenomen complexiteit

In Nederland ontwikkelt het werk zich steeds meer in de richting van een kenniseconomie. Daarin krijgt de medewerker een steeds zelfstandiger taak in organisaties die een hoge complexiteit hebben gekregen. In hun boek *Open Boundaries* brengen Sherman and Shulz dit als volgt onder woorden:

‘A complex adaptive system (a business) is composed of interacting agents (employees, managers, board members, customers, suppliers, competitors and regulators) following rules (blueprints, values, ethics, laws economics, organizational, political, friendship, profit-maximizing), exchanging influence (goods, ideas, money, trust), with their local and global environments (from the cubicle to the global market) and altering the very environment they are responding to by virtue of their simple actions.’



Dieuwke Begemann is zelfstandig gevestigd managementconsultant vanaf 1990. Zelforganisatie heeft haar interesse: hoe verlopen veranderprocessen op een natuurlijke manier? Ze begeleidt individuen en organisaties volgens die inzichten. begemann@antenna.nl; www.begemannconsultancy.nl.

De tijd is dus voorbij dat het werkproces in de organisatie door middel van instructie van medewerkers goed kon verlopen. Dat betekent dat de medewerker ook echt moet begrijpen waarom een verandering nodig is en waartoe die moet dienen, *zodat zij/hij zelf daaraan invulling kan geven*. In het geval van een fusie van woningbouwcoöperaties bijvoorbeeld, lukt het alleen om met een gevarieerder aanbod naar de bevolking te komen wanneer de medewerker ook echt begrijpt dat een ander aanbod nodig is en de fusie daartoe de mogelijkheid biedt. Als de medewerker dat niet begrijpt – en helaas wordt het vaak niet goed duidelijk gemaakt – blijft hij wrokkend achter: aan een ander bureau met nieuwe collega's die hij niet goed kent en nieuwe werkwijzen, terwijl de vorige toch ook goed waren.

2. Integraliteit van de verandering

Wat wordt daarmee bedoeld? Ken Wilber gebruikt de term integraal om aan te duiden dat alles een zichtbare buitenkant heeft en een onzichtbare binnenkant plus een individuele en collectieve kant heeft. Wilber ontwikkelde de matrix die staat afgebeeld in figuur 1. In deze matrix bracht hij allerlei verschijnselen, die vaak geïsoleerd benoemd worden, in een onderling verband bijeen: een *Theory of Everything*. Een Theory of Everything roept snel weerstand op, maar toch levert dit model een interessant perspectief op voor de richting van het natuurlijk veranderproces.

Voor een organisatie kun je dan een matrix maken zoals te zien is in figuur 1.

De kwadranten zijn vier aspecten van dezelfde totaliteit, van eenzelfde systeem. De kolommen gaan over de binnen- en buitenkant van een systeem. Alles heeft een binnen- en een buitenkant. In de woorden van Alan Watts: *'No tea, without the cup.'*

Bewustzijn is binnenkant, brein is buitenkant. Cultuur is binnenkant, economische productievoorwaarden zijn buitenkant. De rijen onderscheiden het individu en het collectief: ik en wij. Die samenhang tussen de binnen- en de buitenkant wordt benadrukt in het concept *Integral Theory* van Ken Wilber (1995).

Recent groeit het inzicht dat we een verandering integraal moeten aanpakken, wil deze beklijven, omdat een systeem al deze vier kwadranten bezit. Wilber stelt dat veranderingen die niet door grote druk van buiten ontstaan (zoals buitenlandse interventies in een land) of door grote druk van binnenuit (zoals tijdens een revolutie), alleen succesvol zijn wanneer we het systeem in alle vier de kwadranten aanpakken.

Zo heeft de omslag in de cultuur in de jaren zestig (links-onder) geleid tot verplating in organisaties (rechtsonder) en tot de ontwikkeling van nieuwe individuele vaardigheden op het terrein van eigen verantwoordelijkheid (rechtsboven) en ten slotte tot andere persoonlijke zingevingen, zoals het willen werken uit passie (linksboven).

De organisatieverandering moet dus in alle vier de kwadranten zijn beslag krijgen, wil deze succesvol zijn. De verandering – die in principe in elk kwadrant kan beginnen – moet met andere woorden *integraal* worden doordat:

	Binnenkant	Buitenkant
Individu	Persoonlijke betekenis en Persoonlijke ontwikkeling	Individueel gedrag en Individuele vaardigheden, Competenties
Collectief	Gedeelde waarden en overtuigingen	Werkprocessen, structuren IT

Figuur 1.

- er een zichtbaar andere manier van werken plaatsvindt (kwadrant rechtsboven);
- mensen individueel veranderen (kwadrant linksboven);
- er gedeelde nieuwe waarden zijn (kwadrant linksonder);
- de collectieve buitenkant (het gebouw of inrichting, middelen, technologie) veranderd is (kwadrant rechts-onder).

Het leerproces van medewerkers is dus een *conditio sine qua non* volgens de norm van integraliteit.

Het model van Wilber verklaart waarom veel veranderprojecten niet slagen. In theorie en praktijk wordt namelijk vaak maar één of enkele aspecten behandeld of voor één positie gekozen. Meestal wordt alleen op de buitenkant ingezet in een veranderingsproces: nieuwe werkprocessen, nieuwe indelingen of fusies, een nieuw IT-systeem of het inhuren c.q. scholen en trainen van nieuwe vaardigheden. Zo heeft de Rabobank in het grote VISION90-traject nog nog voor de methode gekozen om vele medewerkers te ontslaan en nieuwe aan te nemen, om zo gewenst ondernemerschap in de organisatie te bevorderen.

Inmiddels worden er wel andere instrumenten van stal gehaald om een nieuwe attitude of cultuur te bevorderen: training van lijnmanagers in het bevorderen van dat gedrag, opleidingsdagen voor medewerkers, vorming van nieuwe teams, units of functies, cultuurdagen om het nieuwe gedrag te stimuleren, resultaatafspraken enz. Dat zijn allemaal nuttige zaken op zich, maar er beklijft vaak niet veel van. Dat komt omdat leren en veranderen toch iets ingewikkelder in elkaar steekt dan het stimuleren, straffen of belonen van ander gedrag kan bewerkstelligen.

Hoe dat gefaciliteerd kan worden, wordt beschreven in het tweede gedeelte van dit artikel.

3. Innovatiekracht door mee te denken

Veel veranderingen worden van bovenaf geïmplementeerd zonder dat medewerkers daar echt een inbreng in gehad hebben. Daar komt veel leed uit voort voor medewerkers en lijnmanagers, die telkens gevraagd worden zich in te zetten voor zaken waar ze het nut meestal niet van inzien. Het demotiveert en brengt kosten met zich mee in ziekteverzuim, maar vooral in kwaliteit van het werk en de sfeer. Veel veranderingsprocessen worden daarna ook nauwelijks geëvalueerd, zodat de feedback van de werkvloer het management niet bereikt, laat staan verwerkt wordt in verbeteringen. We kennen allemaal de voorbeelden van ingrijpende veranderingen in IT-systemen of werkprocessen,

die veel geld kosten en weinig opleveren behalve ergernis en gevoelens van machteloosheid.

Maar erger is dat de medewerkers ook nauwelijks is gevraagd mee te denken over oplossingen, terwijl brainstormsessies met medewerkers rondom een gegeven probleem juist wel heel vruchtbaar zijn.

Meestal wordt alleen op de buitenkant ingezet in een veranderingsproces: nieuwe werkprocessen, nieuwe indelingen of fusies.

Het lijkt wel alsof we gevangen zitten in een wij/zij-dichotomie tussen management en medewerkers, waarbij top-downdenken het onderliggende paradigma is.

Dit is begrijpelijk gezien het verleden waarin hiërarchische machtsverhoudingen de cultuur bepaalden, maar gezien het tempo van veranderingen en de mate waarin organisaties zich nu telkens aan nieuwe omstandigheden moeten aanpassen wordt het tijd voor een ander paradigma dan de hiërarchie: de organisatie als levend systeem.

Een organisatie is een levend systeem zoals ons lichaam. In die metafoor zijn de mensen in de organisatie de cellen van dat lichaam. De organisatie is een systeem op zich met een eigen identiteit en een eigen markt of taak. De mensen in de organisatie hebben ook een eigen identiteit en een eigen plek in de organisatie. De organisatie en de mensen verhouden zich tot elkaar als Russische poppen die in elkaar passen.

We weten uit hersenonderzoek dat er in de hersenen kaarten bestaan van het lichaam. Zo heeft het management kaarten van de organisatie: waar gebeurt wat en hoe? Inmiddels is er echter ook bekend dat één enkele cel ook informatie bij zich draagt over het hele lichaam! In het paradigma van natuurlijke veranderingen van een levend systeem mogen we er kortom van uitgaan dat de medewerker niet alleen zichzelf en zijn eigen belangen op het scherm heeft, maar ook valide kennis van het geheel bezit.

‘We have no choice but to invite people into the process of rethinking, redesigning, restructuring the organizations. We ignore people’s need to participate at our own peril. If they’re involved, they will create a future that

already has them in it. We won't have to engage in the impossible and exhausting tasks of 'selling' them the solution, getting them 'to enroll,' or figuring out the incentives that might bribe them into compliant behaviours... In our experience, enormous struggles with implementation are created every time we DELIVER changes tot the organisation rather than figuring out how to involve people in their creation... (On the other hand,) we have seen implementation move with dramatic speed among people who have been engaged in the design of those changes.'

Margaret Wheatley

Een levend systeem beschikt verder over energie om zich zelf te actualiseren: voor een zonnebloempit om een grote plant te worden, voor een individu om zijn talenten te realiseren, voor een organisatie om zich te ontwikkelen... van een kruidenier tot supermarktconcern. De medewerkers maken deel uit van die stroom! Op een of andere manier zijn zij ook betrokken bij die energie.

Methoden voor participatie en leren

Wanneer we constateren dat de participatie en het leerproces van medewerkers zo belangrijk is in veranderprocessen, volgt natuurlijk de vraag op welke manier dat gefaciliteerd kan worden. Want alleen al het idee van participatie van medewerkers roept het spookbeeld van chaos op: wat als iedereen gaat meebeslissen?

Verbinding maken tussen persoon en geheel

Die chaos wordt voorkomen wanneer de medewerkers

niet reageren vanuit hun persoonlijke voorkeuren, maar vanuit de kennis en wijsheid die ze hebben over de organisatie. Het faciliteren van de participatie van medewerkers gaat daarom veeleer om *het bewustmaken* bij de medewerkers van wat ze weten, zoals wij bijvoorbeeld van alles weten over Nederland, maar daar niet echt mee bezig zijn in het dagelijks leven en in ons eerste reacties op politieke nieuwtjes ook eerder reageren vanuit onze persoonlijke voorkeuren. Pas als ik goed nagedacht heb over waar de economie van Nederland in feite op draait, waar onze successen in schuilen, wat de onbesproken waarden zijn die dat dragen... dan is mijn reactie anders.

De methoden moeten dus erop gericht zijn om de informatie, het inzicht en verstand die gemeoid is met hun *collectieve identiteit* als medewerker van de organisatie bewust te maken om van daaruit verder te gaan.

Elk mens kan namelijk net zo goed op de integrale matrix gezet worden. Een individu bestaat dan uit eigenschappen zoals getoond in figuur 2.

Wil de medewerker zinvol betrokken worden, dan gaat het dus om het bewust maken van de inhoud van het *collectief* gedeelte van haar of zijn zelf.

Een voorbeeld om het verschil duidelijk te maken. Als je een groep medewerkers zou vragen hoe het naar hun idee goed zou gaan in de afdeling, zullen daar een hoop persoonlijke voorkeuren en wensen een rol in gaan spelen en krijgt de manager de rol van sinterklaas bij wie de verlanglijstjes worden ingeleverd.

Maar als je hun collectieve geheugen aanspreekt, door bijvoorbeeld iedereen om de beurt te vragen een voorbeeld

	Binnenkant	Buitenkant
Persoonlijk	Persoonlijke waarden en cognities	Genetische en hersenkenmerken
Collectief	Collectieve waarden en cognities, die te maken hebben met de collectieve identiteit als de gender, de nationaliteit, het ras enz., maar ook de organisatie	Kenmerken van de collectieve buitenkant (een stadsmens zijn b.v.)

Figuur 2.

te geven van een concreet moment waarop de kerntaak van de afdeling op een fantastische manier vervuld werd, verzamel je een schat aan informatie. Die informatie is makkelijk te ordenen door hetzelfde individu dat het voorbeeld gaf, te vragen de sleutelwoorden in het verhaal te benoemen. Als elk lid van de afdeling dat gedaan heeft, heeft de facilitator een stapel sleutelwoorden verzameld. Die kunnen samen met de afdeling geordend worden in een beschrijving wanneer *de afdeling* succesvol opereert. Die beschrijving wordt *herkend*: er vindt instemming plaats met het resultaat, zonder discussies. Met andere woorden, om bijvoorbeeld te bepalen wat een goed werkproces is voor de afdeling is de participatie van medewerkers heel essentieel, mits dat stuk in hen wordt aangesproken. De methoden en technieken moeten zich richten op *bewustmaking van de inhoud van het collectieve gedeelte in het zelf van de medewerker*.

Een vrouw die denkt dat ze oud geworden is ziet er minder aantrekkelijker uit dan de vrouw die denkt dat ze mooi is.

Verandering impliceert ook verandering van waarden en cognities

Een tweede belangrijk deel van de methodiek schuilt in het vermogen om te kunnen gaan met de manier waarop in de binnenkant van de matrix veranderingen ontstaan. Die binnenkant bestaat uit waarden en cognities.

Cognities zijn diep verankerde, veelal onbewuste opvattingen over hoe de werkelijkheid in elkaar zit. Omdat er veel verschillende termen rouleren die te maken hebben met het denken in organisaties, omschrijf ik eerst wat ik bedoel.

Ik onderscheid zogenoemde *belief systems* of mentale modellen van *mindsets*. David Gershon en Gail Straub (1989) gebruiken de term *belief system* en bedoelen er ongeveer hetzelfde mee als wat Aristoteles 'cognities' noemt. Het zijn opvattingen over zichzelf en de werkelijkheid, gebaseerd op waarnemingen en ervaringen. Bijvoorbeeld: 'Kachels zijn heet' na zich gebrand te hebben. Maar ook een opvatting als 'Ik kan het niet' na een mislukking. Of: 'Open communicatie maakt je kwetsbaar', nadat er misbruik is gemaakt van openheid.

Belief systems zijn noodzakelijke mentale modellen voor ons. Wij zijn immers niet geboren met een repertoire aan vormen van gedrag, zoals dieren, wij ontwikkelen dat zelf. Daarvoor gebruiken wij onze ervaringen. Tegelijkertijd veroorzaken deze belief systems dat we telkens hetzelfde zien en meemaken. De mentale modellen hebben hun fysieke equivalent in neurale netwerken. Eenmaal tot stand gebracht worden ze telkens opnieuw geactiveerd en scheppen zo een *remembered presence*, zoals neurobioloog Edelman (1992) dat noemt.

Daarom interpreteert de ene persoon een nieuwe leermogelijkheid als een kans, de andere als een mogelijkheid tot mislukking, afhankelijk van hun belief system.

De term *mindsets* gebruik ik voor de strategieën die het individu ontwikkelt om in de *remembered presence* te overleven. In de psychopathologie worden het defensieve opvattingen genoemd, in de organisatie theorie *organizational defenses* (Argyris). Het belief system dat macht in een organisatie de doorslag geeft, gaat bijvoorbeeld vaak gepaard met een defensieve opvatting als: ik moet een hoge positie bereiken of een alliantie vormen met de machthebbende.

Waarom is dit onderscheid belangrijk? Belief systems gaan chronologisch gezien vooraf aan de mindsets. Belief systems werken als self-fulfilling prophecies. Iemand die denkt niet competent te zijn, schept een werkelijkheid waarin hij fouten maakt. Een vrouw die denkt dat ze oud geworden is ziet er minder aantrekkelijker uit dan de vrouw die denkt dat ze mooi is. In een organisatie waar mensen belangrijk worden gevonden, spelen mensen een rol van betekenis. In organisaties waar mensen slechts noodzakelijke kostenposten zijn, zitten ze hun tijd uit tot ze naar huis mogen. In een land waar het centraal gezag hoog aanzien geniet, krijgt dat gezag ook aanzien. In een land met een individualistische cultuur wordt de uitoefenaar van het gezag een object van human interest.

Dit effect van self-fulfilling prophecy geldt niet voor de mindsets. Deze kunnen binnen de gecreëerde werkelijkheid van een gegeven belief system meer of minder functioneel zijn. Ze scheppen geen werkelijkheid, maar een gevoel van kracht. De mindset *to be in control* bijvoorbeeld voldoet aan een behoefte aan (schijn)veiligheid in een als onveilig gepercipieerde werkelijkheid, maar schept zelf geen veiligheid. Integendeel, de behoefte om de zaken onder controle te hebben kan zelfs zulke negatieve effecten bij anderen oproepen, dat daarmee de veiligheid afneemt.

Waarom deze uiteenzetting? Het is voor de adviseur belangrijk te beseffen dat alles wat zich voordoet in de organisatie, of dat nu wenselijk is of niet, voortkomt uit belief systems en mentale modellen.

‘To open our organizations, we have to expand our capacity to examine the fundamental ideas that are guiding our decisions and influencing the formulation of rules and the resultant behaviours. We have to be able to get at those ideas, or we will be stuck forever in abstractions. The insidious aspect of this is that our ideas may be so invisible to us that they function like unconscious assumptions. Having made ourselves conscious of principles, we can apply them toward building effective models, which in turn directly affect the relationships that produce the necessary work.’
(Uit: *Open Boundaries*, door Howard Sherman and Ron Schultz 1998)

Veel cultuurveranderingstrajecten benadrukken wel de invloed van het denken, maar zijn vooral gericht op het ‘anders’ denken en willen de nieuwe cultuur introduceren. Mensen kunnen echter niet ‘anders’ denken zonder eerst het oude denken los te laten. Dat lijkt een waarheid als een koe, maar in de praktijk ligt het niet zo simpel. We moeten namelijk eerst zoeken naar het belief system dat de oude situatie creëert en daarna moeten we dit belief system bewust maken.

De adviseur moet beseffen dat alles wat zich voordoet in de organisatie, voortkomt uit belief systems en mentale modellen.

Alles wat we leren, wordt op een gegeven moment namelijk vanzelf onbewust; onbewuste competentie is de laatste fase van het leerproces. Toch blijven de geleerde overtuigingen die onbewust geworden zijn, ons handelen beïnvloeden. Bovendien activeert ons brein de gedachtes, de belief systems, die we het meest frequent gebruikt hebben – net zoals een moderne computer de meest gebruikte namen en adressen al op het scherm zet als je maar een paar letters intikt.

Klachten van managers over medewerkers die ‘ja zeggen en nee doen’, komen door deze inzichten in een ander

daglicht te staan. Medewerkers zeggen oprecht ‘ja’ tegen interessante nieuwe ideeën, maar opereren de volgende dag onder invloed van de belief systems die in hun brein de hoogste frequentie hebben. Methodisch betekent dit dat elke poging tot cultuurverandering stagneert wanneer medewerkers niet óf een dramatische verandering meemaken (want zo kunnen oude belief systems ook vervangen worden) óf wanneer ze niet stelselmatig onderzoeken welke belief systems de oude situatie creëren en deze opnieuw bewust maken.

Pas op bewust niveau ontstaat keuzevrijheid en mogelijkheid tot verandering, zo leren de therapeuten nu (*‘Was Es war, soll Ich werden’*, zei Freud) en leerden de Griekse filosofen vroeger, zoals Martha Nussbaum (1994) laat zien in haar boek *The Therapy of Desire*. Ze betoogt dat de Griekse filosofen geen studeerkamergeleerden waren, maar de straat op gingen om mensen te laten zien hoe ongewenste zaken in hun leven het product waren van hun belief systems.

Dit is ook zo voor organisaties: de cultuur van de organisatie kan alleen veranderen als eerst de oude cultuur opnieuw tegen het daglicht wordt gehouden. Anders blijft deze de toon zetten. Veel veranderingsprocessen blijven op dit punt steken. *Mental clearing* noemen we het proces waarin personen naar belief systems zoeken die ongewenste (door de personen zelf als onwenselijk ervaren) verschijnselen oproepen en waarin ze vervolgens andere, nieuwe belief systems formuleren die een (door de personen zelf) gewenste situatie kunnen scheppen.

Willen we nieuw en anders denken, dan vraagt dat dus allereerst om grondig onderzoek van de eigen belief systems en daarna heel veel discipline om de nieuwe belief systems te herhalen. Herhaling is de enige manier om de efficiëntie van het brein in te zetten voor wat we willen. De technieken die helpen om te herhalen, zijn affirmaties en visualisaties. Affirmatie is een bondige, positief geformuleerde verwoording van het nieuwe belief system over het eigen gedrag. De visualisatie is een beeld dat in concreto of metaforisch het nieuwe belief symboliseert.

Als externe consultant is de regelmatige herhaling soms moeilijk voor elkaar te krijgen, weinig managers zijn nog in staat leerprocessen goed te begeleiden.

We weten ook over leren dat iets beklijft als het heel bijzonder is. Het is als extern consultant makkelijker iets met veel impact te organiseren. Bijvoorbeeld in intensieve sessies waar ieder individu in aanwezigheid van collega’s en manager een beurt krijgt om naar de eigen innerlijke belief systems te kijken die belemmerend werken. Zo’n sessie vergeet niemand.

Case Raad voor de Kinderbescherming

In augustus 2008 schrijft de nieuwe algemeen directeur van de Raad voor de Kinderbescherming (verder de Raad) in een notitie aan de regionale directeuren dat hun organisatie aan de vooravond staat van grote veranderingen.

Wat is er aan de hand?

De zorg voor kinderen in problemen was de jaren tevoren in een steeds kwalijker daglicht komen te staan dankzij de schrijnende gevallen zoals de dood van het meisje Savanna (alleen al aanleiding tot vijf wetswijzigingen).

Hoewel het met de Nederlandse kinderen in vergelijkend onderzoek heel goed gaat, wil het met de zorg voor de 5% waarmee het niet goed gaat, niet echt lukken. De Raad is een schakel in die zorg: immers voor gedwongen hulpverlening is een uitspraak van de rechter nodig en die krijgt ter ondersteuning een advies van de Raad.

Op aandrang van minister Rouvoet krijgt de Raad in 2008 de opdracht tijdiger en effectiever te werk te gaan. Om deze opdracht uit te voeren, worden een hoop initiatieven genomen, deels voortkomend uit de organisatie zelf, deels op initiatief van het programmaministerie voor Jeugd en Gezin en het ministerie van Justitie.

De eerste betroffen allerlei projecten gericht op 'lean management': sneller werken door het slimmer aan te pakken. Doelstelling is de onderzoekstijd van de Raad terug te brengen van vier tot zes maanden naar vier tot zes weken. De tweede categorie betrof ketensamenwerkingsprojecten met instellingen uit de jeugdhulpverlening, zoals Bureaus Jeugdzorg.

De nieuwe algemeen directeur staat geheel achter de opdracht die aan haar organisatie is verleend en noemt haar verslag over haar eerste honderd dagen dan ook: 'Het wachten voorbij.' Kinderen zouden niet meer door toedoen van de Raad nodeloos hoeven te wachten.

Om dat doel zeker te stellen vraagt ze mij – extern adviseur – vanuit mijn deskundigheid over veranderprocessen te kijken naar alle aanzetten en projecten voor verandering en te beoordelen of deze noodzakelijk en voldoende zijn om de gewenste verandering te bereiken.

Ik beoordeel deze initiatieven vanuit het gezichtspunt dat een organisatie goed in staat is om zich aan te passen aan nieuwe eisen en ontwikkelingen, wanneer deze vitaal is (Begemann, 2008). Interventies dienen zich daar vooral op te richten. Deze interventies dienen voorts te voldoen aan de norm van integraliteit en contingentie met de cultuur van de organisatie.

Via de experimenten die uit het rechtsonderkwadrant in lean management werden opgezet, kregen de medewer-

kers wel een inbreng, maar na afloop daarvan zouden de resultaten uitgerold gaan worden over de gehele organisatie. Omdat de Raad ook echt het type professionele medewerker heeft dat zich helemaal niet laat inspireren door nieuwe protocollen, zou daar makkelijk weerstand tegen kunnen gaan ontstaan.

Daarom zijn we ook de binnenkant van de organisatie bij de verandering gaan betrekken en heb ik werkconferenties georganiseerd met alle medewerkers – inclusief de administratie – voor alle regio's van vijf dagdelen met overnachting.

Een organisatie kan zich aanpassen aan nieuwe eisen en ontwikkelingen, wanneer deze vitaal is. Interventies moeten zich daarop richten.

Alle medewerkers werden in het begin in een grote zaal in een kring bij elkaar gezet. Daar alleen al ging een bijzonder effect van uit: je ziet elkaar meestal niet allemaal tegelijk en daarom wordt de collectieve identiteit meteen opgeroepen door de zichtbaarheid van het collectief. De directeur legde in die kring vervolgens uit waarom de verandering nodig was. Dat wisten de meesten wel uit het Meerjarenprogramma 2008-2011 dat daar door het landelijke bureau over geschreven was, maar deze directe persoonlijke vorm, waar op gereageerd kon worden, had meer impact.

Daarna gingen ze verder in de eigen groep/afdeling met de leidinggevende en een hooggekwalificeerde externe begeleider. Deze stelde hun een aantal vragen die het doel hadden het *bewustzijn* over de organisatie te versterken. Zo werd hun bijvoorbeeld gevraagd de kernkwaliteiten van hun organisatie te benoemen.

Daarna volgden drie belangrijke sessies. In de eerste werd iedereen individueel gevraagd te onderzoeken welke eigen belief-systems haaks stonden op wat ze zelf wilden bijdragen aan de organisatie en welke nieuwe gedachte dat wel kon doen ontstaan. Dat vroeg veel veiligheid en de externe begeleiders waren uitgekozen op hun vermogen die veiligheid te scheppen. In deze intensieve sessies veranderde veel. Want ieder mens heeft eigen haakjes bij de verandering en als deze niet meegenomen worden, blijft



de verandering in die haakjes hangen. Zo is eigen faalangst een reden om aan een advies te blijven werken... Het was nieuw om in aanwezigheid en met behulp van collega's en leidinggevende deze innerlijke gedachten bewust te maken en te bespreken. Dat alleen al gaf een onderlinge vertrouwelijkheid en band, die omgekeerd is aan de apathie die in een afdeling kan ontstaan bij het moeten ondergaan van een verandering. Het was zo bijzonder dat de verandering daardoor kon beklijven.

Daarna was het mogelijk hun innovatieve kracht aan te boren om naar de toekomst te kijken. Eerst werken aan de individuele belemmerende opvattingen is net zoiets als het onkruid wieden voordat de tuin aangelegd kan worden.

Pas in de tweede sessie werd dus iedereen – individueel – gevraagd hoe, naar hun ideaal, de organisatie eruit zou gaan zien in de toekomst. Vermijd hier de groepsdiscussie als werkvorm, omdat daarin meestal platgetreden paden worden ingeslagen. De ideale werkvorm is de geleide meditatie. Iedereen krijgt een vel papier waarop de beelden die tijdens de meditatie naar boven komen, kunnen worden weergegeven.

Het ontroert me nog elke keer weer, te zien hoe positief die beelden zijn, hoe graag medewerkers iets zinvol *wil- len* bijdragen. Ook valt de homogeniteit en onderlinge consistentie van de beelden op. Er ontstaat helemaal geen chaos, nu de medewerkers in verbinding zijn met hun collectieve identiteit en van daaruit aanvoelen wat er op de organisatie afkomt.

Het was heel eenvoudig voor de externe begeleider uit de afzonderlijke beelden een beeld van de groep af te leiden en vervolgens om uit de beelden van de afdelingen het beeld voor de regio te ontwikkelen. De bedoeling was aan het eind van het traject uit de laatste beelden de visie voor de organisatie af te leiden, die dan echt helemaal bottum-up zou zijn opgebouwd. De homogeniteit was echter zo groot, dat de externe begeleiders al halverwege het traject konden zien wat de visie zou gaan worden...

Tenslotte volgde een sessie gewijd aan de cultuur van de organisatie. De medewerkers werd gevraagd welke collectieve belief systems in het heden deze toekomst belemmerden. Opnieuw zijn de voorgaande sessies voorwaardelijk om hier succes te boeken. De gezamenlijke visie roept namelijk veel energie, kracht en motivatie op. Die energie heb je nodig om allerlei opvattingen, die als realistisch worden gezien, te transformeren. Zo bleek bijvoorbeeld de ketensamenwerking dominant in de beelden aanwezig te zijn, meestal gevisualiseerd als huizen

rondom de Raad. Maar in sommige afdelingen bestond wel een collectieve opvatting dat het geen zin had om met een bureau Jeugdzorg samen te werken, omdat het daar een rommel zou zijn.

Hun eigen visie trok hen over de streep om die opvatting te transformeren in 'investeren in bureaus Jeugdzorg levert kwaliteit op voor het kind', waarbij de begeleider er ook telkens voor waakte hier geen eigen opvattingen of woorden te gebruiken maar alleen die van de medewerkers zelf. Daarin schuilt ook een sleutel voor de verandering: eigen energie, eigen woorden, eigen vormen in plaats van de clichés van de cultuurtrajecten van bovenaf.

Deze werkconferenties zijn in de loop van een half jaar uitgevoerd in alle regio's.

In de loop van dat halve jaar zakte in sommige regio's de doorlooptijd al van een half jaar naar veertig tot vijftig dagen. In de tijd van dit schrijven zijn alle zeilen bijgezet om in 2010 50% in 42 dagen uit te voeren en in 2011 de norm te halen van 75% van de zaken. Met name het rechterbovenkwadrant in de matrix van Wilber krijgt nu nog de aandacht in de vorm van competentietrainingen van het middelmanagement.

Ten slotte

Ten slotte wil ik iets zeggen over de kwaliteit van de begeleiding van leer- en participatieprocessen van medewerkers.

Het is niet eenvoudig om hiervoor goede begeleiders te vinden, omdat de opleidingen in Nederland niet integraal zijn. De traditionele organisatieadviseurs hielden zich met de rechterkolom van de matrix bezig en de trainers en coaches met de binnenkant.

Voor elk kwadrant zijn natuurlijk wel specialisten in te huren, maar die hebben dan niet het overzicht om wat er gaande is te begrijpen. Het woord begrijpen zegt in de letterlijke zin precies wat nodig is: het kunnen omvatten en omarmen van alles wat er gebeurt in de organisatie. En de specialist kan dat niet, wat tot het wederzijds onbegrip leidt dat we zoveel zien.

Een hedendaagse veranderkundige moet zowel inzicht hebben in:

- individuele intrapsychische processen,
- als de groepsdynamica kunnen begeleiden zodanig dat er veiligheid ontstaat,
- als weten wat de organisatiestructuur en het IT-systeem doet, niet doet of zou moeten doen,
- als inzicht hebben in welke mate competenties aangeleerd of gehoord kunnen worden om het veranderproces te ondersteunen.

Dit alles niet vanuit één specialisatie, maar vanuit een diep en warm inzicht in de identiteit van de levende organisatie zelf, haar behoeften en haar toekomst.

Ook in leiderschapstrainingen zou nog veel meer aandacht moeten komen voor het vermogen van de leider om te sturen op de binnenkant: nieuwe collectieve opvattingen, waarden en visie.

In het bovenstaande heb ik betoogd dat participatie van medewerkers een *condicio sine qua non* is in het veranderproces. Immers hun cognities en waarden bepalen de dagelijkse gang van zaken en deze is alleen te veranderen als hun cognities en waarden ook veranderen.

Deze veranderen alleen als er opeens iets gebeurt wat alles verandert of - en dat is de normale gang van zaken - in een - gefaciliteerd - leerproces. In dit leerproces leren medewerkers zien hoe zij de werkelijkheid scheppen met hun gedachten en hoe ze die gedachten kunnen veranderen om een werkelijkheid te scheppen die ze willen.

Ook dat moet hun gevraagd worden, want we vergeten vaak dat iets anders of beters willen, gedragen wordt door de liefde daarvoor en niet door een moeten.

Het is een kunst apart om die liefde aan te wakkeren en een echt leerproces te initiëren: anders blijft de participatie van medewerkers hangen in oppervlakkige kick-offs of cursussen persoonlijke ontwikkeling.

Ik ben heel blij dat dit tijdschrift een nummer wijdt aan de participatie van medewerkers en de leerprocessen die daarmee samenhangen: het is vreselijk te moeten constateren dat er zoveel mislukt omdat medewerkers niet geraadpleegd werden en er geen tijd voor reflectie is.

Bronnen

- Begemann, D. (2008). *Natuurlijk veranderen, Principes voor zelforganisatie in veranderprocessen*. Assen: Van Gorcum.
- Gershon, David & Straub, Gail (1989). *Empowerment*. New York: Dell Publishing.
- Nussbaum, Martha (1994). *Therapy of Desire, Theory and Practice in Hellenistic Ethics*. Princeton University Press.
- Sherman, H.J. & Schulz, R. (1998). *Open Boundaries: creating business innovation through complexity*. Canada: Harper Collins.
- Wheatley, Margaret (1999). *Leadership and the New Sciences*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Wilber, Ken (1995). *Sex, Ecology and Spirituality*. Boston: Shambala Publications.