

# Over horizontale experimenten en verticale moed

## REACTIE OP TREUR

Rombout VAN DEN NIEUWENHOF

Henja Treur geeft een mooi verslag van een complex traject in het sociale domein in Amsterdam. De redactie heeft mij gevraagd een reflectie te schrijven op de begeleidingskundige aanpak in dit veranderingsproces. Ik moet zeggen dat ik dat een leuke, maar ook wel lastige opgave vind. Er zijn zoveel manieren om begeleiding aan te pakken en het is zeer de vraag of er wel een juiste aanpak is.

Wat ik zal proberen in deze reflectie, is de implementatie van SamenDOEN op de eigen uitgangspunten te toetsen. Met andere woorden: is de aanpak consistent en congruent? Daarna zal ik nog drie criteria eraan toevoegen. Dat zijn de factoren tijd, systemische druk en leiderschap. Tevens zal ik aangeven wat mijn eigen ervaringen zijn in zulke veranderingsopgaven.

### *In den beginne was het woord*

Treur begint met het schetsen van de context waarin de verandering plaatsvindt; al

snel wordt duidelijk dat het hier om een tamelijk complexe omgeving gaat. Er is sprake van meerdere spelers, zoals de 'multi-problem'-gezinnen aan wie men het initiatief wil geven om eigen regie te voeren, diverse hulpverleners die alle zo hun eigen werkwijze hebben en die in nieuw samengestelde multidisciplinaire teams en in cocreatie met de gezinnen een nieuwe manier van hulpverlening moeten gaan ontwikkelen, diverse partijen in de gemeente Amsterdam die op een of andere wijze bij de verandering betrokken zijn omdat de nieuwe wetgeving vanaf 1 januari 2015 geïmplementeerd moest zijn, afgevaardigden van kennis- en trainingsinstituten, enzovoort.

De situatie in Amsterdam - maar elders is het niet anders - was dat de hulpverlening

---

*Dr. R. van den Nieuwenhof* MBA is auteur, coach, begeleider, adviseur en docent verandermanager aan verschillende hogescholen. Websites: [www.zeno-organisatieontwikkeling.nl](http://www.zeno-organisatieontwikkeling.nl) en [www.verbindendveranderen.com](http://www.verbindendveranderen.com). E-mail: [rni@xs4all.nl](mailto:rni@xs4all.nl).

was uitgegroeid tot een ongecoördineerd, onsamenvattend monster van Frankenstein, zoals wethouder Lodewijk Asscher het destijds uitdrukte; iedereen deed maar wat en men was niet van andere initiatieven op de hoogte. Om van dit monster een ideologisch aantrekkelijk topmodel te maken, om van verzorgingsstaat te komen tot participatiesamenleving, is een flinke transformatie nodig: een omslag voor alle partijen in hun denken en doen. Daarbij is het van belang te komen tot een 'krachtige leeromgeving'. Dat is een eerste, belangrijk uitgangspunt voor dit traject. Individuen, teams en de organisatie dienen te leren. Het gaat om leren, leren, leren. Treur noemt haar rol hierin regisserend, dienend en ondersteunend aan de primaire werkers in de wijk.

Verder is een keuze gemaakt voor outreachend werken en daarmee voor een integrale en locale werkwijze en voor de benutting van de eigen kracht van gezinnen. Het tweede uitgangspunt, dat hieruit volgt, is dat outreachende professionals voldoende professionele ruimte nodig hebben en het meest optimaal werken binnen een ontkokerde vorm van aansturing. Samenvattend gaat het hier dus om een transformatief proces, een derde-ordeleerproces, dat het beste tot zijn recht komt in een vrije horizontale ruimte. In de nieuwe ontwikkelingsbenadering (New OD) wordt hierbij uitgegaan van een open, egalitaire, niet-wetende en onderzoekende houding (Bushe & Marshak, 2013). De benodigde kennis om het transformatieproces vorm te geven wordt van binnenuit door betrokkenen ontwikkeld, op basis van perceptuele kennis van concrete praktijken en niet (zozeer) op basis van theoretische leerstel-

lingen die vooraf zijn ingenomen. Onzeker weten is een open, gelijkwaardige en nieuwsgierige houding naar nieuwe, nog onbekende manieren om als professional in een nieuwe wereld of nieuwe werkelijkheid staan. Dicht tegen de praktijk.

Dit leerproces voltrekt zich als een emergent proces, dat zich niet van bovenaf laat sturen. 'Gras gaat niet harder groeien door eraan te trekken', is het gezegde. Het leerproces ontvouwt zich geleidelijk en schoksgewijs, door onvoorziene en onvoorspelbare kantelmomenten. Wel is het mogelijk condities voor deze momenten te creëren en kantelmomenten te benutten, bijvoorbeeld door nabij te zijn (Van den Nieuwenhof, 2013).

### ***Proeve van congruentie***

Als deze weergave van het proces enigszins klopt, kan ik nu een aantal knelpunten belichten die naar mijn mening in het programma zijn geslopen. Is het programma congruent en consistent? Met congruent bedoel ik dat je doet wat je zegt; met consistent dat de aanpak als geheel klopend is. Ik noem drie samenhangende verbeterpunten. Het eerste punt is dat wordt gekozen voor een combinatie van top-down- en bottom-up-benadering: een zandlopermodel. De combinatie als zodanig is niet per se problematisch. Integendeel, het is heel goed mogelijk een verandering vanuit beide krachtvelden vorm te geven. Treur vindt het bijvoorbeeld belangrijk dat trainers die het proces begeleiden ook zelf met de voeten in de modder hebben gestaan. Dat is een logische keuze, omdat je anders het gevaar loopt dat zij zich eerder wetend en niet zozeer onzeker wetend opstellen. Vaak willen trainers op

basis van hun voorkeursmodellen een specifieke aanpak voorschotelen.

Het knelpunt dat ik vermoed doet zich echter veel meer voor op het niveau van de opdrachtgever, het programmteam en de ambtelijke organisatie. Hebben opdrachtgever en programmteam zelf ook in de modder gestaan en diepe leerprocessen doorgemaakt? En heeft de top voldoende zorg gedragen voor een open, horizontale ruimte om te experimenteren en te leren? Treur noemt de situatie in Amsterdam een Kafka-field. Ik kende het woord niet, maar het spreekt in elk geval tot de verbeelding. In mijn ervaring kan een organisatie alleen diep leren als de hoogste echelons in het veranderproces participeren en vanuit directe interactie met weerbarstige concrete praktijken zich sterk maken voor het opruimen van knellende bureaucratische banden. Vanuit de top is leiderschap nodig: door afstand te nemen van haast, dwang en controle en zich met gezag te mengen in machtsgechillen.

Dat is niet gebeurd. Momenteel functioneert het SamenDOEN-team niet eens meer vanuit de eerste lijn, maar vanuit de tweede lijn. Bureaucratische logica en politieke belangen hebben het nabije werken met de dagelijkse praktijk van 'multi-problem'-gezinnen de nek omgedraaid, aldus Martin Stam, lector outreachend werken aan de HvA. 'Ik heb niks tegen bureaucratie', voegt hij eraan toe, 'dat kan erg nuttig zijn - maar als instrument om een emergent leerproces te begeleiden, is het volstrekt ongeschikt.'

In retrospectief kun je dus de vraag stellen of het gebrek aan samenwerking tussen professionals in het sociale domein, het monster van Frankenstein, wel een gebrek van professionals is geweest (zoals wordt

gesuggereerd), of dat het eerder een gevolg is geweest van een versplinterde bureaucratistische en machtspolitieke sturing. Hier herhaalt zich in elk geval de geschiedenis. Onder toenemende systemische druk is het outreachend werken en daarmee de verandering opzet van haar basale principes beroofd. Ambtelijke deelnemers zaten vast in een logica van beheersen en controle en deden alleen op afstand mee. Hun reflex is dat zij verandering zien als een lineaire proces en ze werken toe naar antwoorden binnen bekende kaders. Dan werkt de zandloper averechts. Tegen deze krachten zijn professionals in het veld niet opgewassen.

### ***Je moet het mee-maken***

Wat te doen? Bieden andere aanpakken hier soelaas? Derde-ordeveranderingen zijn altijd taai, gaan niet vanzelf, maar er zijn wel opties voor verbetering. Ik noem drie mogelijkheden. Ten eerste: het zandlopermodel is vooral gebaat bij leiderschap waarbij macht wordt ingezet om de horizontale ruimte open te houden. Zoals Asscher deed, die destijds met het veld aan de slag ging om samen met hen de problemen in kaart te brengen. Daar kan uiteraard nog veel meer over worden gezegd, maar dat laat dit bestek nu niet toe.

Verder dienen verantwoordelijke managers te participeren in het proces en hun dilemma's met andere deelnemers te delen. Deelnemers aan het programmteam zijn geen inkopers of (erger) consumenten van een verandering, maar coproducten. Dat is nu precies de regierol waarin gemeenten zich in het participatiemodel moeten gaan bekwamen. Cocreatie betekent niet dat je het proces maakt (in je eentje), of dat je het overlaat aan anderen, maar dat je het 'mee-maakt'. Cocreëren is

bovendien niet mentaal leren, maar ervaringsleren op basis van worstelingen met concrete persoonlijke en relationele dilemma's. Verandermodellen en tools kun je inkopen, maar hoe je omgaat met dilemma's en botsende logica's niet. Die wijsheid moet je zelf opdoen. 'Het wiel kan dus niet vaak genoeg worden uitgevonden', grapt adviseur Julien Haffkamp (2006). Als aan deze twee basale voorwaarden niet kan worden voldaan, moet je het project op afstand van de ambtelijke organisatie plaatsen, aan de rafelranden van de organisatie. Zo ontstaat rust en ruimte om te leren en kan geen schade worden aangericht.

De tweede mogelijkheid om complexe veranderingen succesvol te maken, handelt over de veranderkundige premissie over tijd en causaliteit. Causaliteit is samenhang in tijd. Tijd wordt door managers nog te vaak beleefd als lineaire tijd en klokkentijd. Er worden lineaire causale relaties verondersteld tussen interventies en vermeende effecten, die theoretisch wellicht plausibel zijn maar in de praktijk steevast onbewezen blijven. Er wordt druk opgevoerd, haast gemaakt, deadlines gesteld en snelle oplossingen verwacht. Er wordt relatief veel waarde gehecht aan het geloof in de maakbaarheid van complexe vraagstukken. De paradox is dat taaie veranderingen juist gebaat zijn bij vertragen en goed waarnemen van de subtiele complexiteit. Tijd is hier geen klokkentijd maar duur, of wat de oude Grieken 'kairos' noemden: aandacht voor rijpingstijd en voor timing. De keuze voor het goede moment.

De derde mogelijkheid voor verbetering ligt in het verlengde hiervan: vertraging in de voorbereidingsfase. Investeer in vertrouwen en samenwerken aan de voorkant door verschillen tussen de deelnemers goed door

te spreken. Voldoende tijd om onderliggende assumpties door te werken en te voorkomen dat eenzijdige claims op een gewenste uitkomst worden gelegd, om samen een uitnodigend toekomstbeeld te schetsen, om standvastigheid te ontwikkelen om de ruimte open te houden voor zelforganisatie en het onverwachte, en om het leerproces steeds opnieuw uit handen te houden van degenen die zich als betweterige buitenstaanders in het proces willen mengen. Alleen een hecht team kan omgaan met de vele gevaren en dilemma's onderweg. Goede voorbereiding is het halve werk.

Over de uitvoering kan dan tot slot nog worden gezegd dat naast traditionele interventies, meer gebruik kan worden gemaakt van veelbelovende nieuwe werkwijzen (New OD) om tot gemeenschappelijkheid te komen, zoals 'open space', 'future search', verbindend veranderen, de narratieve benadering, 'Theory U' of waardierend organiseren. En dan nog blijft het vaak een heel gedoe. Maar dat is inherent aan derde-ordeveranderingen. Dat veranderen we niet - ook dat leert ons de geschiedenis.



## LITERATUUR

- Bushe, G. & Marshak, R.J. (2013). *Revisioning organization development. Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice*. Internet: [www.gervasebushe.ca/revisioning.pdf](http://www.gervasebushe.ca/revisioning.pdf).
- Haffkamp, J. (2006). Vrijgeleiden als interventiemethode. In J. Boonstra & L. de Caluwé (red), *Interveniëren en veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Nieuwenhof, R. van den. (2013). *De taal van verandering* (2e dr.). Amsterdam: ZENO Organisatieontwikkeling.