

8

STRATEGIEREEKS

# Organiseren vanuit inhoud en mensen

Onze kijk op organisatieontwikkeling  
in het fysieke domein

## STRATEGIEREEKS

De Strategiereeks is een uitgave van SMC | Strategie en Management Consultants van Royal HaskoningDHV. Met deze reeks willen we een bijdrage leveren aan de professionalisering van strategische beleidsontwikkeling, proces-, programma- en netwerkmanagement en organisatieontwikkeling in het ruimtelijk domein. De visies, modellen en instrumenten die in de Strategiereeks worden gepresenteerd, helpen onze klanten en adviseurs in de aansturing of begeleiding van complexe samenwerkingsvraagstukken voor de inrichting van Nederland.

De uitgaven van de Strategiereeks zijn gebaseerd op praktijkervaringen van onze klanten, relaties en adviseurs. Wij nodigen iedereen uit om eigen ervaringen en opinies met ons te delen.

## UITGAVEN STRATEGIEREEKS

Nr 1 | Sturen in beweging: naar een procesmodel op inhoudelijke gronden

Nr 2 | Het Rolmodel: over kiezen en uitvoeren van rollen in het publieke domein

Nr 3 | Nieuwe ruimte: veranderprincipes voor vernieuwing in het ruimtelijk domein

Nr 4 | Dialoogwijzer: hoe een sterk verhaal tot handelen leidt

Nr 5 | Lerend evalueren: reflecteren, leren en verbeteren

Nr 6 | Programma in zicht

Nr 7 | Eventwijzer: over de inzet van evenementen om maatschappelijke beweging op gang te brengen

Nr 8 | Organiseren vanuit inhoud en mensen: onze kijk op organisatieontwikkeling in het fysieke domein

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	3
<b>Samenvatting en leeswijzer</b>	4
<b>1 Inleiding</b>	6
<b>2 Van buiten naar binnen organiseren</b>	14
<b>3 De organisatie is geen doel maar een middel</b>	24
<b>4 Vinden van kiemen van vernieuwing</b>	31
<b>5 Al doende patronen doorbreken</b>	36
<b>6 Gebruik maken van diversiteit in teams</b>	44
<b>7 Uitleiding</b>	52
<b>Bronnen</b>	55

# Voorwoord

Vertrouwen in kennis en gedragen keuzes voor veranderingen zijn in de hedendaagse samenleving steeds belangrijker. Als ingenieursbureau met een geschiedenis van meer dan 140 jaar zijn we sterk en creatief in het vinden van uitvoerbare oplossingen. En weten we als geen ander dat wezenlijke verandering begint bij mensen en hun samenwerking in en tussen organisaties. Het is belangrijk te begrijpen wat mensen beweegt en de inzichten van hun organisaties bij elkaar te brengen. De opgave soms samen verbreden op weg naar een passende oplossing en nieuw handelingsperspectief. Sociale innovatie is een vak apart. En ik ben blij dat we binnen Royal HaskoningDHV het vak van het verbinden van technologische en sociale innovaties in toenemende mate verstaan.

Omdat de complexiteit van de transities waar we voor staan steeds meer vragen van organisaties, van hun adaptiviteit en van het vermogen om partnerschappen aan te gaan. Of het nu gaat om natuurontwikkeling, water- of assetmanagement, om de transitie van het landelijk gebied of de energietransitie van een woonwijk of een industrieel havencomplex.

Bij de maatschappelijke opgaven in onze leefomgeving komen steeds vaker organisatievraagstukken naar boven waar we dringend mee aan de slag moeten. Omdat ze oplossingen in de weg staan of omdat we zaken enorm kunnen versnellen als we het net wat anders aanpakken. De opstellers van deze uitgave noemen dat “organiseren vanuit inhoud en mensen”. Mij spreekt dat

aan: organisatieontwikkeling als concrete interventie om mensen samen in beweging te laten komen. Effectief met elkaar te verbinden zodat noodzakelijke maatschappelijk impact wordt gerealiseerd. Dit sluit aan op mijn eigen ervaring als CEO van Royal HaskoningDHV, waar ik werk met mensen die warmlopen voor inhoudelijk uitdagend en maatschappelijk belangrijk werk. Ik heb zelf jarenlang als organisatieadviseur gewerkt, en weet uit eigen ervaring dat organisatieontwikkelingen effectiever zijn naarmate ze hun legitimatie vinden in een externe, maatschappelijke opgave.

In deze uitgave van de Strategiereeks vertellen onze consultants hoe ze het vak van organisatieontwikkeling in het fysieke domein kunnen en willen beoefenen. Startend vanuit de maatschappelijke opgaven en met het kapitaal dat mensen in organisaties zelf meenemen: het eigen netwerk, het eigen commitment en eigenaarschap. De mensen

die verandering kunnen brengen staan daarbij voorop. We ontzorgen onze klanten en ontwikkelen organisaties die fit zijn voor een duurzame toekomst. Enhancing society together is al jaren de missie van ons bedrijf en daar sluit deze kijk op inhoudelijk gedreven organisatieontwikkeling naadloos op aan. De combinatie van inhoudelijke kennis en proceskunde, met een scherp oog voor wat mensen beweegt, is onderscheidend in de advieswereld én tegelijk heel eigen aan Royal HaskoningDHV.

Ik ben daar trots op en wens u veel plezier en inzicht bij het lezen van onze ideeën over betekenisvol organiseren in het fysieke domein.

Marije Hulshof,

Bestuursvoorzitter  
Royal HaskoningDHV







*"We delen onze kijk op organisatieadvisering ook met de verwachting dat het anderen kan inspireren, die werkzaam zijn in het transitielandschap."*

## Samenvatting en leeswijzer

De grote transitie in de fysieke leefomgeving zijn een enorme uitdaging voor overheden. Morgen is nog onzeker en tegelijk moeten vandaag stappen worden gezet. Een nieuwe tijd vraagt om een nieuwe manier van werken. Omgaan met maatschappelijke weerstand, samen met de buitenwereld naar werkbare oplossingen zoeken. Balanceren tussen de voortgang in transitie, de mores in organisaties en oog voor de menselijke maat. Dat vraagt om aanpassingsvermogen en het vergroten van de uitvoeringskracht. Inhoudelijk en als team, organisatie of netwerk. De samenwerking tussen mensen in organisaties bepaalt of je de boel buiten in beweging krijgt en resultaat boekt. Het beste halen uit mensen, binnen en buiten je organisatie. En dat in relatie

tot ruimtelijke vraagstukken in een complexe omgeving, zoals de energietransitie, de woningbouwopgave of natuur- en landbouwvraagstukken. Daar helpt Royal HaskoningDHV graag bij. Wij zijn niet alleen een expert op het vlak van de inhoud, maar ook op het vlak van proces en organisatie.

Deze uitgave in onze Strategiereeks schetst onze kijk op organisatieontwikkeling. Deze kijk is in de eerste plaats een verklaring aan onszelf: zo willen wij werken! En daarmee is het ook een belofte aan onze opdrachtgevers: dit kun je van ons verwachten! Maar we delen onze kijk op organisatieadvisering ook met de verwachting dat het anderen kan inspireren, die werkzaam zijn in het



transitielandschap en daarin te maken hebben met organisatievraagstukken.

Onze kijk hebben we samengevat in een simpel zinnetje: 'organiseren vanuit inhoud en mensen'. Dit is de rode draad in ons werk en is kenmerkend voor hoe wij werken. Er zitten drie componenten in waarmee wij navigeren door het transitielandschap: we werken altijd vanuit opgaven (de inhoud), met een lerende aanpak die waardeert wat er al is en wat goed gaat (het organiseren), vanuit de overtuiging dat het succes uiteindelijk wordt bepaald door de kracht van het individu gecombineerd met het samenspel in teams en netwerken (de mensen). Wij hebben een vijftal principes geformuleerd die richting geven aan ons werk als organisatieadviseurs.

Dit is hoe wij werken:

1. Van buiten naar binnen organiseren
2. De organisatie is geen doel maar een middel
3. Vinden van kiemen van vernieuwing
4. Al doende patronen doorbreken
5. Gebruik maken van diversiteit.

Na een inleidend hoofdstuk worden in dit boekje de vijf principes toegelicht en reiken we perspectieven, methoden, modellen en praktijkvoorbeelden aan die illustratief zijn voor onze manier van werken. De hoofdstukken

kunnen los van elkaar gelezen worden. Het is geen verhaal met een kop en een staart. Pik eruit wat je aanspreekt!

- Allereerst gaat hoofdstuk 2 in op het principe '[Van buiten naar binnen organiseren](#)'. Het organiseren van transitie begint bij de inhoudelijke opgave. Dit doen we door als adviseur de opgave buiten te snappen en aansluiting te zoeken bij de praktijk van de professionals.
- In hoofdstuk 3 staat het principe '[De organisatie is geen doel maar een middel](#)' centraal. In onze aanpak laten wij ons niet inperken door structuren. Organisaties moeten zich kunnen aanpassen aan de opgaven en vertakken, verbinden en veranderen. Een aantal systeemfuncties moet goed worden ingevuld en dat kan op allerlei manieren.
- Hoofdstuk 4 gaat in op het principe '[Vinden van kiemen van vernieuwing](#)'. Wij zijn ervan overtuigd dat organisaties van zichzelf kwaliteiten bezitten en dat veel dingen goed gaan. Overal werken mensen met passie. Natuurlijk zijn er belemmeringen, maar allereerst gaat het om waarderen, (her)gebruiken en voortbouwen op wat er al is en goed gaat. Niet het 'grand design', maar het vinden en verbinden van kiemen

voor doorontwikkeling, dat is de uitdaging.

- In hoofdstuk 5 staat het principe '[Al doende patronen doorbreken](#)' centraal. Om verandering te realiseren zijn er vaak patronen die eerst doorbroken moeten worden alvorens beweging te kunnen maken. Dat begint bij het herkennen van belemmerende en helpende patronen. Verandering ontstaat door te doen en daar bewust van te leren.
- Hoofdstuk 6 belicht het principe '[Gebruik maken van diversiteit](#)'. Het lijkt misschien een open deur: teamwerk is essentieel, maar nog niet zo makkelijk. Het gaat er om de verschillen tussen mensen productief te maken. Daarbij proberen we de teamontwikkelruimte te vergroten. Ruimte waarin mensen de vrijheid voelen om eigen ideeën en andere perspectieven in te brengen en deze op te werken naar nieuwe routines.

In het afsluitende hoofdstuk gaan wij in op [onze rol en positie als organisatieadviseur](#). Wij zoeken aansluiting bij managers, bestuurders of werkvloer en gaan naast de mensen staan. Ontzorgen en ontwikkelen zijn kernbegrippen. Altijd kritisch en constructief, maar uiteindelijk zonder over te nemen. Wij zien voor Royal HaskoningDHV een rol als 'kritische vriend' van opdrachtgevers. Gedreven vanuit de inhoud en gericht op de mensen die uiteindelijk de schouders zetten onder veranderingen in het fysieke domein.







# 1 Inleiding

Over organiseren in het transitielandschap, deze publicatie en onze principes

## **TRANSITIES IN NEDERLAND**

Nog niet zo lang geleden dachten we dat Nederland af was: ruimtelijk is ons land op orde. Inmiddels is het voor iedereen duidelijk dat het niet zo is. Nederland zit midden in een aantal grote transitie, zoals de energietransitie, mobiliteitstransitie en landbouwtransitie. Transitie vragen om fundamentele veranderingen en het landschap gaat er echt anders uitzien. De samenleving moet moedige stappen zetten op weg naar een klimaatneutraal energiesysteem of een duurzame voedselproductie. Zoals je vandaag je huis verwarmt of je boterham verdient, kan misschien morgen anders zijn. Transitie zijn nodig: een gezonde en duurzame leefomgeving is van onschatbare waarde.

Door extremere weersomstandigheden, stijgende energieprijzen en afname van biodiversiteit neemt de urgentie om vaart te maken toe. En dan is er ook een schreeuwend tekort aan woningen en is een groot deel van onze infrastructuur, zoals bruggen en tunnels, aan vervanging toe. Als samenleving zitten we midden in de grote verbouwing van Nederland. 'Transitie Nederland' noemen wij dat bij Royal HaskoningDHV. En dat is niet alleen een technisch of politiek vraagstuk, maar vaak ook een organisatievraagstuk. De transitie in het fysieke domein hebben flinke impact op de rol en positie van overheden in samenwerking met bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers. Om de opgaven te lijf te gaan, moeten publieke organisaties zich opnieuw uitvinden.



In dit inleidende hoofdstuk schetsen we de (organisatie)uitdagingen in het transitielandschap en hoe wij ons daar als consultants van Royal HaskoningDHV toe verhouden. Daarna introduceren we de rode draad van onze kijk op organisatieontwikkeling in het fysieke domein: organiseren vanuit inhoud en mensen. We sluiten af met de principes die centraal staan in de hoofdstukken die volgen.

#### **UITDAGINGEN IN HET TRANSITIELANDSCHAP**

Er is technisch veel mogelijk en Nederland heeft de inhoudelijke kennis in huis om oplossingen te bieden voor de opgaven in de fysieke leefomgeving. Dat heeft ons land volop bewezen. We weten bijvoorbeeld als geen ander hoe we ons moeten beschermen tegen het water en met efficiënte landbouw hebben we laten zien dat we slim met de productieruimte om kunnen gaan. Als advies- en ingenieursbureau dragen wij daaraan bij.

***"Techniek is altijd  
maar een deel van de  
oplossing. Het vraagt ook  
om een verandering van  
organisaties, cultuur en  
gedrag."***

Bijvoorbeeld door te adviseren over energie-efficiënte in de industrie, door slimme en duurzame mobiliteitsconcepten aan te reiken en digitale tools voor rivier- en kustbescherming. Maar techniek is altijd maar een deel van de oplossing. Het vraagt ook om een verandering van organisaties, cultuur en gedrag.

In onze opdrachten zien wij dat de transitie veel van publieke organisaties vragen en van de professionals die daarin werken. Of het nu om een bestuurder, manager, programmamaker of beleidsadviseur gaat: zij voelen de politieke of maatschappelijke druk om zichtbaar en liefst morgen al resultaat te boeken. Er ligt veel op hun bord terwijl de omgeving onzeker en veranderlijk is. Het is vaak navigeren in de mist. De opgaven zijn steeds meer met elkaar verknoopt, inhoudelijk ingewikkelder en het speelveld verandert voortdurend. Met als gevolg dat de oplossingen voor vraagstukken vaak grotendeels buiten de deur liggen. De noodzaak tot 'netwerksamenwerking' is evident, maar kost tijd. Daarbij komt dat er binnen veel organisaties onvoldoende uitvoeringskracht is. Dit dwingt overheden om scherpe keuzes te maken, te programmeren en te prioriteren. Maar waar te beginnen? Hoe te sturen en te organiseren?

Als inhoudelijk georiënteerd bureau zien wij de laatste jaren steeds meer organisatievragen op ons afkomen. Wij voelen ons daarin thuis.

#### **ROYAL HASKONINGDHV EN ORGANISATIEONTWIKKELING**

Bij Royal HaskoningDHV werken veel verschillende experts: van ingenieurs tot planologen en biologen. Mensen die primair werken vanuit hun inhoudelijke expertise. Maar gelukkig hebben we ook gedragswetenschappers, bestuurskundigen en veranderaars in huis. Die zijn bijvoorbeeld thuis in het organiseren van samenwerking – binnen en buiten organisaties – en weten wat mensen beweegt. Die combinatie is interessant: veel inhoudelijke opdrachten hebben een organisatiecomponent en andersom kun je samenwerkingsvraagstukken niet begrijpen zonder 'snap van de inhoud'. Het herkennen van obstakels of katalysatoren voor verandering is onderdeel van ons vak.

Opdrachtgevers zien



de kracht van deze combinatie en we worden steeds vaker gevraagd voor opdrachten waarin organisatieontwikkeling in het domein van de leefomgeving centraal staat. Klanten hechten waarde aan onze inhoudelijke kennis én ons strategisch vermogen. We spreken de taal van de professionals én van bestuurders. Op alle niveaus: van rijk tot regio, maar ook in een concreet gebied. En dat is het dansen tussen de schalen waar opgaven in het transitielandschap om vragen.

#### **ONZE KIJK OP ORGANISATIEONTWIKKELING**

Deze publicatie is in de eerste plaats een verklaring aan onszelf: zo willen wij werken! En daarmee is het ook een belofte aan onze opdrachtgevers: dit kun je van ons verwachten! Maar we delen onze kijk op organisatieadvies ook met de verwachting dat het anderen kan inspireren die werkzaam zijn in het transitielandschap en daarin te maken hebben met organisatievraagstukken. En laten we eerlijk zijn: ons verhaal is nog niet af; elke dag leren we vanuit de praktijk. Bij voorkeur mét klanten.

In 2022 en 2023 hebben we een reeks masterclasses geïnitieerd om op zoek te gaan naar onze 'eigenheid' in het organisatievak: wat kenmerkt het organiseren in het

transitielandschap en wat hebben wij op dat vlak nog meer te bieden? We hebben ons laten inspireren door mensen als Ted Baartmans, Karin Derksen, Nico Groen, Theo Hermsen, Thijs Homan, Paul Kloosterboer en Jan Achterbergh. Maar bijvoorbeeld ook door de boeken van Leon de Caluwé en Hans Vermaak ('Leren veranderen'). We hebben de theorie gelegd naast onze praktijkervaringen op allerlei plekken in het land en in allerlei organisaties. De weerslag van die gezamenlijke zoektocht hebben wij opgetekend in deze 8<sup>e</sup> uitgave in onze Strategiereeks.

#### **RODE DRAAD: ORGANISEREN VANUIT INHOUD ÉN MENSEN**

Een nieuwe tijd met grote transitie vraagt om een nieuwe manier van werken. Omgaan met maatschappelijke weerstand, samen met de buitenwereld naar werkbare oplossingen zoeken. Balanceren tussen voortgang in transitie, de mores in organisaties en oog voor de menselijke maat. Onze kijk op organisatieontwikkeling in het fysieke domein hebben we samengevat in een simpel zinnetje: 'organiseren vanuit inhoud en mensen'. Dit is de rode draad in ons werk en is kenmerkend voor hoe wij werken. Er zitten drie componenten in waarmee wij navigeren door het turbulente transitielandschap: we werken altijd vanuit

opgaven (de inhoud), met een lerende aanpak die aansluit bij wat er al is en wat goed gaat (het organiseren), vanuit de overtuiging dat het succes uiteindelijk wordt bepaald door mensenwerk (de mensen).

Wij geloven dat organisatieverandering alleen gerealiseerd kan worden met een inhoudelijke stip op de horizon. De vernieuwing van organisaties staat in dienst van de opgaven. Dat is zeker in het fysieke domein essentieel, met inhoudelijk gedreven partners in het veld die willen aanpakken en oplossen om tot resultaten voor burgers te komen. Hoe meer je aansluit bij die inhoudelijke drive, hoe groter het gevoel van eigenaarschap en daarmee de veranderbereidheid. Dus bij de opgave zit de motor voor verandering. Wij laten ons niet inperken door systemen en structuren. Opgaven zijn continu in beweging en organisaties moeten in staat zijn daar adequaat op in te spelen. Wij beschouwen organisaties als levende organismen die zich steeds opnieuw vertakken, zich verbinden en aanpassen aan de omstandigheden. Een organisatieverandering ontstaat niet door strakke veranderplannen of baanbrekende organisatie modellen, maar vindt plaats in de interactie tussen mensen binnen en tussen organisaties.



***"Wij geloven dat organisatieverandering alleen gerealiseerd kan worden met een inhoudelijke stip op de horizon."***



## ONZE VIJF PRINCIPES VOOR ORGANISATIEONTWIKKELING

Wij hebben een vijftal principes geformuleerd die ons helpen bij het organiseren vanuit opgaven en mensen in het fysieke domein. Ze geven richting en we vertalen ze in praktische handvatten voor ons werk. De kracht is de combinatie. De principes passen ook bij het DNA van ons bedrijf. 'Enhancing society together' is immers het mission statement van Royal HaskoningDHV – samen maatschappelijke verandering mogelijk maken.

Onze vijf principes zijn:

1. Van buiten naar binnen organiseren
2. De organisatie is geen doel maar een middel
3. Vinden van kiemen van vernieuwing
4. Al doende patronen doorbreken
5. Gebruikmaken van diversiteit.

De principes zijn toe te passen bij het richten (van de maatschappelijk opgave), het inrichten (van samenwerking in en tussen organisatie) en het verrichten (realiseren van uitvoeringskracht). Wij acteren op alle drie de niveaus. Bij elk organisatie-vraagstuk analyseren we in welke mate deze principes al herkenbaar zijn. Zo kunnen we de aanpak van vraagstukken vanuit een nog onderbelichte invalshoek bezien, of kunnen ontbrekende invalshoeken worden aangevuld.

Van buiten naar binnen organiseren

De organisatie is geen doel maar een middel

Gebruik maken van diversiteit in teams

*Organiseren vanuit inhoud en mensen*

Vinden van kiemen van ontwikkeling

Al doende patronen doorbreken

Figuur 1.1: Onze vijf principes voor organisatieontwikkeling.



## VERANDERFASEN EN MEERVOUDIG KIJKEN

De vijf principes geven richting en houvast, zonder dat er sprake is van een vaste aanpak. Er is geen beste manier van organisatieontwikkeling. Per context zal de veranderopgave verschillen en dus ook de aanpak. Maar in de basis gaat het om de wisselwerking tussen het stuurkundige perspectief (dat wat je wilt bereiken, de zingeving) en het sociaal perspectief (de mensen die het moeten doen en de interactie daarmee). Daarnaast zijn er verschillende manieren waarop mensen leren en veranderen: bijvoorbeeld vanuit een blauwdruk, met een krachtige visie, gedreven door belangen of vanuit het leren. Bij organisatievraagstukken zijn er verschillende veranderfasen en 'brillen' om naar verandering te kijken.

### Fasen in organisatieontwikkeling

In onze opdrachten volgen wij meestal een structuur bestaande uit 7 fasen (Vermaak en De Caluwé, 2019). Deze fasen helpen ons om organisatieontwikkeling min of meer te structureren.

1. **Afbakening:** verstandig afbakenen van de vraagstelling én de verander-inspanningen;
2. **Diagnose:** luisteren, kijken en steeds meer stukjes van de puzzel zien;
3. **Begrijpen:** onderliggende oorzaken en daarmee de kern van het verandervraagstuk pakken;
4. **Veranderstrategie:** formuleren en onderbouwen strategie en daarop met de opdrachtgever reflecteren;
5. **Interventieplan:** uitwerking van de opgehaalde inzichten en vertaling naar een concrete aanpak;
6. **Interventies doen:** in gang zetten van concrete acties;
7. **Evalueren:** tussentijds volgen van en reflecteren op de beweging die je ziet of juist niet en de aanpak bijstellen of zelfs teruggaan naar diagnose en strategie.

Meestal worden de fasen niet lineair doorlopen. Het is een iteratief proces, waarbij je soms een stapje terug moet doen om een nieuw stukje van de puzzel te leggen. Daarnaast kunnen de verschillende fasen ook naast elkaar lopen. Diagnosticeren blijf je doen in het hele veranderproces. De structuur geeft ons houvast in opdrachten, maar is geen keurslijf. Een valkuil die wij in de praktijk zien is dat in veel organisaties onvoldoende tijd wordt vrijgemaakt voor de eerste drie stappen en te snel voor een bepaalde (standaard)aanpak wordt gekozen. Wanneer diagnose overgeslagen wordt, bestaat het risico dat je dingen over het hoofd ziet en niet in de juiste richting aan de slag gaat. In een later stadium werkt dat weer vertragend. Voor een succesvolle ontwikkeling is het cruciaal om tijd vrij te maken voor het afbaken van het vraagstuk, om te zien waar de angel zit en de onderliggende oorzaken te begrijpen.

### Meervoudig kijken

In de verschillende fasen kijken we bij voorkeur met verschillende brillen naar de opgaven voor de organisatieontwikkeling. Dat wordt 'meervoudig kijken' genoemd. Een meervoudig perspectief is noodzakelijk voor het doorgronden van het vraagstuk en het vaststellen van een geschikte veranderstrategie. Meervoudig kijken is ook in het fysieke domein, waar de opgaven multi-actor en multi-factor zijn, essentieel. Bij het meervoudig kijken kunnen we gebruik maken van het kleurenmodel van Caluwé en Vermaak (2003). Vaste kost ook voor veel collega's in het vak van organisatieontwikkeling.



Het kleurenmodel hanteert vijf kleuren die elk een andere veranderbenadering representeert. Door bij de diagnose met verschillende mensen te delen en door met verschillend gekleurde brillen naar vraagstukken te kijken, ontstaat breder begrip en beter inzicht. In onderstaand figuur zijn de veranderkleuren op een rij gezet met een korte toelichting.

#### DENKWIJZE

#### ER VERANDERT IETS ALS JE...

Geeldruk	...de belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces
Blauwdruk	...onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces
Rooddruk	...mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces
Groendruk	...mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces
Witdruk	...onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces

Bron: *Kleurenmodel van Caluwé en Vermaak (2003)*.



## Missie, visie en strategie voor de Afdeling Stadsontwikkeling Gemeente Nijmegen



### EEN VRAAG OVER INTEGRAAL MANAGEMENTMODEL

De Afdeling Stadsontwikkeling van de Gemeente Nijmegen werkt met ruim 200 collega's vol passie aan de beleidsontwikkeling en gebiedsontwikkeling van de stad Nijmegen. Binnen de gemeentelijke organisatie is ervoor gekozen om organisatiebreed het 'integraal managementmodel' in te voeren; als laatste was de Afdeling Stadsontwikkeling aan de beurt.

De gemeente benaderde ons met de vraag of we een versnellingsweek zouden kunnen begeleiden gericht op de uitwerking van een 'herijking van de missie, visie en strategie' van de Afdeling Stadsontwikkeling. Onderdeel van de strategie was de uitwerking van een nieuw 'harkje' van de afdeling passend bij het integraal managementmodel. Er was beloofd om een voorstel voor dat model over twee maanden aan te leveren voor besluitvorming op concernniveau. Naast de vraag vanuit de organisatie om integraal management in te voeren, was recent ook een cultuuronderzoek uitgevoerd. Daaruit volgden meer opgaven om aan te werken; waaronder verheldering van de koers en prioriteiten ('waar zijn we van'), de sturingsrelatie tussen 'beleid' en 'gebiedsprojecten', een informele cultuur met veel vrijheid én onduidelijkheid, elkaar vaker aanspreken op gedrag etc.

### EEN AANPAK GERICHT OP EIGENAARSCHAP

In een intakegesprek met de projectleiders van de organisatieverandering hebben we de vraag en de achtergronden van de vraag gezamenlijk verkend. Als snel waren we het eens dat structuur (opleveren van het 'harkje' voor een integraal managementmodel binnen twee maanden) niet los kon worden gezien van cultuur (de brede opgaven uit het cultuuronderzoek, in de komende jaren). We werkten onze aanpak uit in een offerte en na afweging van alle offertes werden we gekozen.

Kern van onze visie in die aanpak was de keuze om het 'eigenaarschap voor de verandering' bij alle medewerkers van de afdeling zelf te leggen. We schatten in (op basis van de cultuur bij de

gemeente Nijmegen) dat niemand zat te wachten op een externe consultant die na een paar gesprekken zou adviseren over het ideale harkje voor een integraal managementmodel. We signaleerden namelijk ook enige verandermoedigheid na een zoveelste verandertraject. In plaats daarvan stelden we voor een aantal 'concept-opdrachten' te formuleren, voor elke opdracht een werkgroep samen te stellen onder leiding van één van de medewerkers en om zelf 'stand-by' te staan voor het geval één van de werkgroepen ons nodig zou hebben. Als extra service vooraf stelden we samenvatting op in een powerpointpresentatie waarin alle relevante stukken van de gemeente kort en krachtig waren samengevat. In plaats van één versnellingsweek stelden we bovendien een versnellingsmaand voor. Deze begon met een startbijeenkomst waar alle medewerkers van de Afdeling Stadsontwikkeling voor werden uitgenodigd om de concept-opdrachten te kunnen amenderen. Ook werden enkele wild-cards beschikbaar gesteld om deel te nemen aan één van de werkgroepen. Vervolgens werden twee werkgroepmiddagen ingepland waarin elke werkgroep kon werken aan de opdracht. Tijdens die middagen zorgden we voor een korte plenaire aftrap, liepen we de kamers af waar de werkgroepen bezig waren om





eventuele hulp te bieden en verzorgden we een plenaire afsluiting om relaties te kunnen leggen tussen de tussenresultaten van de verschillende werkgroepen. De maand werd afgesloten met een slotbijeenkomst waarin de werkgroepen alle resultaten konden presenteren aan alle medewerkers van de afdeling. Snel daarna bundelden wij alle resultaten en voorstellen van de werkgroepen om in een survey per mail alle medewerkers van de afdeling te laten stemmen over alle voorstellen. Onze eindrapportage over de versnellingsmaand bestond uit alle resultaten van de werkgroepen (één-op-één opgenomen), uit de resultaten van de survey en uit een reflectie van onze kant over alle resultaten afgerond met enkele aanbevelingen over hoe nu verder.

#### **WERKEND VANUIT ONZE PRINCIPES**

In de gevolgde aanpak komen verschillende van onze principes herkenbaar terug. 'Werken vanuit de opgave' betekende dat we niet alleen aan de slag gingen met het opleveren van een harkje voor integraal management (de oorspronkelijke vraag), maar juist structuur én cultuur wilden combineren. 'Gebruik maken van wat er al is' kwam vooral tot uiting door de mensen zelf en hun passie voor de stad centraal te stellen om zelf de gewenste veranderingen in de organisatie te realiseren. Degenen die de problemen in de praktijk ervaren zijn vaak het beste in staat deze ook op te lossen als ze maar gevraagd worden om dit te doen. We kozen als consultants steeds de rol en positie waar we het meest nodig waren. Hoewel al vrij snel om 'ons advies' werd gevraagd, hebben we dat bewust uit kunnen stellen tot onze eindrapportage om zo maximale ruimte te geven aan de adviezen en oplossingen van de eigen werkgroepen. Het 'denken vanuit vitale systeemfuncties' zorgde voor inspiratie om samenhang aan te brengen in de verschillende concept-opdrachten voor de werkgroepen. Die opdrachten gingen over missie en visie, over gewenste gedrag- en samenwerkingprincipes, over mogelijke varianten voor integraal management, over een kader om te kunnen prioriteren en over wat nodig is om beter opgabegericht te kunnen (samen)werken.







## 2 Van buiten naar binnen organiseren

Over opgavegericht werken in bestuurlijke context

Voor ons begint het altijd buiten: bij de inhoudelijke uitdagingen in de fysieke leefomgeving. Overheden en adviseurs hanteren vaak de term ‘van buiten naar binnen werken’, of ‘opgavegericht werken’. Dat klinkt makkelijker dan het in de praktijk gaat. In dit hoofdstuk definiëren we drie stapstenen op de route van buiten naar binnen: 1) de intrinsieke kenmerken van de opgave zelf 2) de wijze van organiseren binnen organisaties én 3) de drijfveren, kennis en vaardigheden van professionals. Allereerst schetsen we in het kort onze kijk op opgavegericht organiseren.

### ONZE KIJK OP OPGAVEGERICHT WERKEN

In onze visie betekent opgavegericht werken dat de aard en omvang van de maatschappelijke opgaven leidend zijn voor het handelen van actoren en niet de structuren, systemen, regels of belangen van individuele organisaties.<sup>1</sup> Opgavegericht werken is niet nieuw. In vele organisaties zijn trajecten opgezet om meer opgavegericht of programmatisch te gaan werken. En in dit tijdsgewricht van transitie neemt de behoefte daaraan alleen maar toe. Met opgavegericht werken kun je sneller inspelen op veranderende omstandigheden en kan je focus aanbrengen op de veelheid aan

<sup>1</sup> Deze visie hebben we verder uitgewerkt in ons boek ‘Gedeeld Eigenaarschap: een nieuw perspectief op samen werken aan maatschappelijke veranderopgaven’, samenstelling en redactie, Pascal Lamberigts en Liesbeth Schipper, Vakmedianet, 2015



onderwerpen in het fysieke domein. Ook helpt het om te bepalen welke partners je voor een opgave nodig hebt en die vervolgens goed te verbinden met probleemanalyse én oplossing.

Opgaven in het ruimtelijke domein kennen een dusdanige complexiteit dat de overheid niet alleen eigenaar of probleemhouder kan zijn of is. Het vraagt van alle actoren een naar buiten gerichte blik en de bereidheid samen te werken op basis van een open agenda: standpunten van actoren zijn altijd het resultaat van een samenwerkingsproces en nooit het startpunt. Dit vraagt ook samenwerken in gelijkwaardige verhoudingen met respect voor de verschillen in bevoegdheden, wettelijke taken en middelen. Niet deze verschillen maar de bijdrage die elke actor wil en kan leveren aan een opgave zijn bepalend in de samenwerking. Deze uitgangspunten vragen tenslotte ook om een andere mindset voor het eigen handelen, zowel voor bestuurders, leidinggevendenden als medewerkers:

explorerend, met een maatschappelijk doel voor ogen, adaptief en actiegericht.

#### **DRIE CRUCIALE 'STAPSTENEN' OP DE ROUTE VAN BUITEN NAAR BINNEN**

In de praktijk blijkt het nog steeds ingewikkeld te zijn om opgavegericht werken daadwerkelijk vorm te geven. Opgeslokt door de waan van de dag en verstrikt in polariserende verhoudingen vergeten we vaak om echt goed naar de ontwikkelingen buiten te kijken en ons te verbinden met partijen om samen tot een effectieve aanpak te komen. Blijkbaar komen we op de route van buiten (de maatschappelijke uitdaging, de leefwereld) naar binnen (de organisaties waarin we handelen, de systeemwereld) hindernissen en verleidingen tegen die ons van de breed onderschreven filosofie van opgavegericht werken afhouden.

### ***"In onze visie betekent opgavegericht werken dat de aard en omvang van de maatschappelijke opgaven leidend zijn voor het handelen van actoren."***

Vanuit onze praktijkervaringen herkennen we af dat er tenminste drie 'stapstenen' op de route van buiten naar binnen cruciaal zijn om opgavegericht werken in de praktijk vorm te geven. Stapstenen waarop de 'buitenwereld' van de maatschappelijke opgaven en initiatieven sterker verbonden kan worden met de 'binnenwereld' van belangen, systemen, werkwijzen en protocollen van staande organisaties.

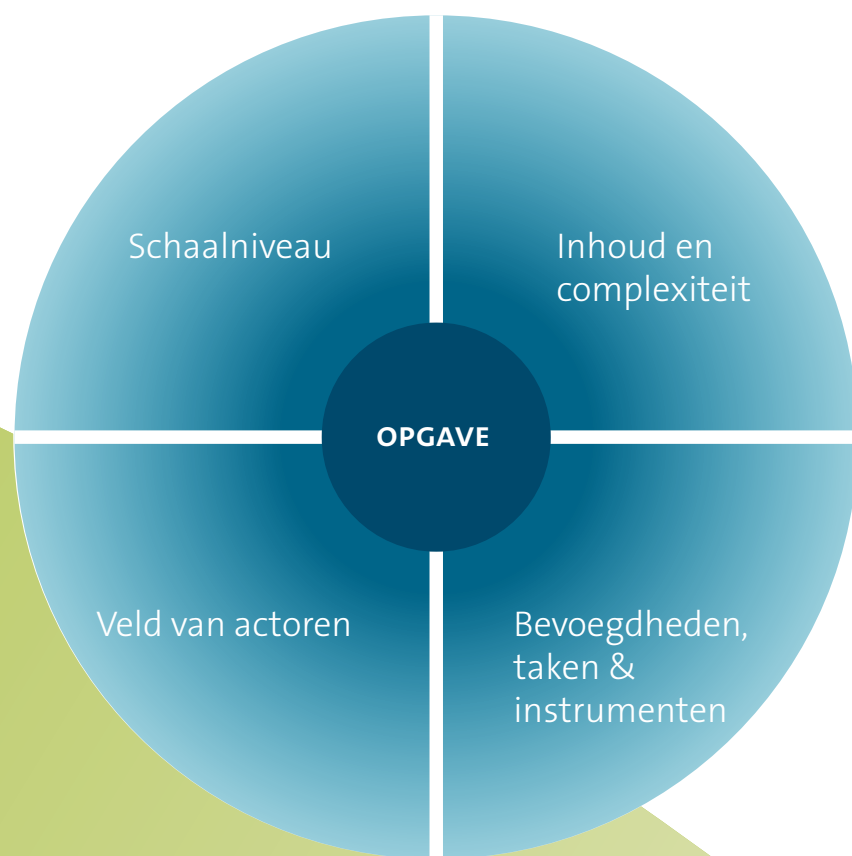
Waarmee de buitenwereld ook tegenwicht kan bieden aan de kracht van de binnenwereld. Die drie stapstenen hebben achtereenvolgens betrekking op de opgave, de organisatie en de professional zelf:

1. **De opgave:** het onderscheiden van de intrinsieke kenmerken van een opgave ten opzichte van de politieke ambities en doelen c.q. sturingsfilosofie voor de aanpak;
2. **De organisatie:** het vormgeven van een wijze van organiseren binnen en tussen organisaties, die adaptief en flexibel aansluit bij de unieke kenmerken en aanpak van een opgave;
3. **De professional:** het ontwikkelen van een gedeelde professionaliteit van kennis, vaardigheden en waarden op basis waarvan de samenwerking binnen en tussen organisaties wordt ingericht.

## DE OPGAVE: ONDERSCHIEDEN VAN DE INTRINSIEKE KENMERKEN VAN DE POLITIEKE AMBITIES EN DOELEN

De eerste halte bestaat uit een analyse van de intrinsieke kenmerken van een maatschappelijke opgave om daarvoor een effectieve aanpak te kunnen kiezen

en uitwerken. Met intrinsieke kenmerken bedoelen we de feitelijke eigenschappen van een opgave, die los staan van de politieke ambities en wilsvorming om een opgave wel of niet en op een bepaalde manier aan te pakken. Een analyse van de intrinsieke kenmerken van een opgave richt zich in ieder geval op:



Figuur 2.1: Vier intrinsieke kenmerken voor de analyse van een maatschappelijke opgave.

- Het **schaalniveau** van de opgave, met een onderscheid in het schaalniveau waarop de opgave zich manifesteert en het schaalniveau waarop effecten van mogelijke aanpakken zich voordoen;
- De **inhoud en complexiteit** van een opgave, opgevat als het geheel van onderlinge relaties en afhankelijkheden, feiten en cijfers, onzekerheden en risico's, beschikbare en ontbrekende kennis etc.;
- Het **veld van actoren** in de zin van het aantal betrokken actoren, organisatie (lokaal/regionaal, nationaal, wereldwijd, in ketens, netwerken) en belangen en opvattingen over een opgave;
- De **bevoegdheden, taken en instrumenten** van actoren en hun organisaties om een bijdrage te kunnen leveren aan een opgave.

In de praktijk merken we dat de analyse van deze intrinsieke kenmerken vaak snel verweven raakt met bestuurlijke ambities en korte termijn doelen (het willen 'scoren'). De keuze om een opgave op een bepaalde manier aan te pakken wordt dan al snel politiek en dat is niet per sé het meest effectief. Gevolg is dat er binnen overheden gekozen wordt voor een sturingsfilosofie die mogelijk onvoldoende

aansluit bij wat de opgave vraagt. Maar vaak ook wringt de opgave met de inrichting van de eigen organisatie: het verschil tussen willen en kunnen. Een sturingsfilosofie zou in onze visie dan ook geen politieke keuze moeten zijn – voortkomend uit de ambities en keuzes van bestuurders en politici – maar vooraleerst een analytische keuze op basis van de intrinsieke kenmerken van een opgave. Dit helpt om voor een langere periode en op een consistente manier een maatschappelijke opgave aan te kunnen pakken. En dat zorgt voor rust.

Onder sturingsfilosofie verstaan we de bewuste keuze van overheden over de wijze waarop een maatschappelijke opgave het meest effectief kan worden aangepakt. Er worden verschillende sturingsfilosofieën onderscheiden. Zo maakte de NSOB in 2015 in hun advies 'Sedimentatie in sturing'<sup>2</sup> onderscheid in rechtmatig, presterend, participatief en responsief overheidshandelen. Veel van de huidige fricties die op belangrijke dossiers in de interbestuurlijke samenwerking zijn ontstaan – denk aan transitie landelijk gebied, energietransitie of de woningbouwopgave – zijn mede te wijten aan het te snel politiek maken van de

<sup>2</sup> Martijn van der Steen, Jorren Scherpenissen en Mark van Twist, 2015: 'Sedimentatie in Sturing' (NSOB)



analyse van een maatschappelijke opgave. De sturingsfilosofie die op dit moment lijkt te overheersen is dat een acuut probleem alleen door het Rijk kan worden opgelost. Daarom neemt het rijk 'regie op de bouw van woningen', kunnen de problemen in de jeugdzorg niet zonder renationalisatie worden opgelost en vindt de uitkoop van agrarische bedrijven voorafgaande aan gebiedsprocessen landelijk geregistreerd plaats. Effectiever? Dat is de vraag.

Met het benoemen van deze stapsteen pleiten wij voor het inruimen van tijd om de intrinsieke kenmerken van de opgaven te doorgronden. En daarmee ook te kijken naar de meest geschikte sturingsfilosofieën als voorbereiding op het politieke debat over de ambities en bijdragen van ieder overheidsniveau. Willen we participatief zijn of juist presterend? En hoe combineren we het interne discours van zorgvuldigheid en rechtmatigheid met de wens om responsief te zijn, om vlot te kunnen inspelen op maatschappelijk initiatief en daarbij tegelijk enig risico te nemen.

#### **DE ORGANISATIE: ADAPTIEF EN FLEXIBEL, STEEDS GERICHT OP DE OPGAVE BUITEN**

Opgavegericht werken vraagt van organisaties dat ze meer maatwerk voor specifieke situaties kunnen leveren in plaats van het toepassen van standaardregels en procedures. In het boek 'Voorbij de eeuw van bureaucratie' schetst bestuurskundige Jan Herman de Baas de ontwikkeling die veel overheidsorganisaties in de afgelopen decennia hebben doorgemaakt van een 'regelorganisatie' – gebaseerd op het bureaucratische organisatiemodel van Weber – naar een 'casusorganisatie' als één van de antwoorden om meer flexibiliteit te organiseren. In een casusorganisatie wordt al het werk georganiseerd in opdrachten waarvoor een behandelend ambtenaar of opgavemanager (de 'casist') de verantwoordelijkheid draagt, met toelevering van collega's uit diverse afdelingen en externen en in afstemming met een ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. De driehoek van opgavemanager, ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever vormt de basis van alle sturingsrelaties in de organisatie. Om de verschillen met het klassiek-bureaucratische organisatiemodel te schetsen, noemt De Baas kenmerkende 'omkeringen' in de ontwikkeling van bureaucratisch naar 'casusorganiseren' (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1: *Omkeringen in de ontwikkeling van bureaucratisch naar casusorganiseren. Een samenvatting gebaseerd op 'Voorbij de eeuw van bureaucratie', Jan Herman de Baas, Boom Bestuurskunde, 2017.*

ORGANISATIE-ASPECT	VAN BUREAUCRATISCH ORGANISEREN	NAAR CASUS-ORGANISEREN
Vertrekpunt en doel van het handelen	Toepassen van geldende regels en procedures; een juiste toepassing leidt per definitie tot de goede uitkomsten	Maatwerk en beoordelingsruimte gericht op het vinden van goede, billijke, rechtvaardige en wenselijke uitkomsten; regels en procedures zijn één van de elementen om mee te nemen in de afweging
Afwegingen en besluitvorming	In en door alle betrokken afdelingen in een lineair en hiërarchische procedure (in de lijn met 'vetorecht' van de lijnafdelingen)	In de - voor elke specifieke opdracht afgesproken - driehoek van casist, ambtelijk en bestuurlijke opdrachtgever, met sterk afwegingsmandaat bij de casist
Rol en positie van behandelend ambtenaar	Ondergeschikte afhankelijkheid: behandelend ambtenaar past regels en procedures toe op de casus en vraagt goedkeuring van uitkomst bij alle betrokken lijnafdelingen	Bepalende verantwoordelijkheid: behandelend ambtenaar wordt gevraagd een professionele afweging te maken rekening houdend met de specifieke omstandigheden, de inbreng van vakinhoudelijke disciplines en externe partners, doelen van eigen bestuursorgaan en relevante regels en procedures
Werkproces en rol en positie toeleverars	Met vaste procedures en verplichte toeleveringen van alle betrokken afdelingen met vetorecht op aanpassingen	Met grote ruimte en vrijheid voor casist om werkproces in te richten toegespitst op de casus, met vraaggestuurde bijdragen van afdelingen (alleen wanneer nodig)
Relatie beleid (regels) en uitvoering (praktijk)	Beleid stuurt uitvoering	Uitvoering stuurt beleid
Verdeling en uitvoering van het werk	Op basis van vaste en uitgebreide functie- en taakomschrijvingen van mensen en afdelingen. Werk vindt grotendeels plaats in afdelingen die het 'eigendom' hebben van specifieke werkzaamheden	Op basis van competenties en interesses van medewerkers in een gezamenlijk 'matchingsproces'. Werk vindt grotendeels plaats in casussen / projecten met wisselende teamsamenstellingen, met de afdeling alleen nog als 'thuisbasis' voor expertiseopbouw
Rol management en managementteam	Managers sturen de antwoorden en keuren de oplossingen goed aan het eind van de procedure	Managers definiëren de vragen en leveren inhoudelijke bijdragen tijdens het toewerken naar een oplossing



Vanuit onze adviesopdrachten voor ministeries, provincies, gemeenten en waterschappen herkennen we de omkering die De Baas schets: niet de bureaucratie centraal, maar de wil om beweging te brengen in opgaven buiten. Wij zien daarin een cruciale rol van de bestuurlijke opdrachtgevers. Onder invloed van de toegenomen complexiteit van de grote maatschappelijke opgaven en onder druk van de sterk toegenomen polarisatie zien we in veel colleges het collegiaal bestuur onder druk staan. Verdere versnippering in portefeuilles - vaak een gevolg van breed samengestelde coalities - en een sterkere sectorale bestuurlijke aansturing zetten het voor het opgavegericht werken onder druk. Sectoraal sturende bestuurders versterken daarmee in de praktijk het mandaat van de lijnafdelingen. Dat vraagt vaak om een krachtig topambtelijk tegenspel om rolbewust en rolvast te opereren in de juist directie- en discipline-overstijgende driehoeken van opgavemanager, ambtelijke én bestuurlijke opdrachtgever.

In de praktijk zien wij dat het vaak nog moeite kost om in een opgavegerichte organisatie rolbewust en rolvast te opereren, met name voor lijnmanagers blijft dat lastig.

Spanningen zien we bijvoorbeeld bij de prioritering van capaciteit en middelen tussen meer integrale-afdelingsoverstijgende werkzaamheden versus reguliere werkzaamheden binnen een afdeling. Of bijvoorbeeld bij het mandaat en de beoordelingsruimte van de opgavemanager in relatie tot de rol van de lijnmanagers.

#### **DE PROFESSIONALS: ONTWIKKELEN VAN GEDEELDE KENNIS, GEDEELDE VAARDIGHEDEN EN GEDEELDE WAARDEN**

Opgavegericht werken is mensenwerk; het vraagt een andere mindset voor het handelen van elke professional, zowel van bestuurders, leidinggevenden als medewerkers. Houding, gedrag en competenties zijn dan ook een belangrijke sleutel voor het openen van de deur van 'opgavegericht werken'.

Belangrijke competenties zijn goed kunnen analyseren (zowel van de opgave zelf als van het krachtenveld), open staan voor andere en nieuwe inzichten, goed kunnen luisteren en in staat zijn eigen overtuigingen en het eigen oordeel uit te stellen totdat alles op tafel ligt. Opgavegericht organiseren is dan ook niet 'zomaar de dingen anders doen', maar een echt vak dat niet iedereen in dezelfde mate beheerst, maar wel ontwikkeld en geleerd kan worden.

Een vak dat professionals ook kansen biedt. Op individueel niveau sluit opgavegericht werken aan bij de groeiende wens van professionals om betekenisvol bezig te zijn. De opgave is waar professionals in het fysieke domein warm voor lopen.

***"Opgavegericht werken is mensenwerk."***





Bij organisatievraagstukken proberen wij daarom ook altijd de opgave in de fysieke leefomgeving centraal te stellen. Hoe meer bij die energie en betrokkenheid van professionals wordt aangesloten, hoe meer betekenis een verandering krijgt en hoe meer eigenaarschap ervoor gevoeld wordt. En daar zit vaak de kiem voor ontwikkeling. Echter, net als op het niveau van de opgave en de organisatie, zijn er ook op het niveau van de individuele professional obstakels die iemand van het opgavegericht werken af kunnen houden. Denk aan tekortschietende vaardigheden, onvoldoende getoetste overtuigingen of vooroordelen, het eigenbelang van een positie of carrière, de druk van bestuur of politiek, de behoefte om iets zichtbaars tot stand te brengen, enzovoorts. Het zit in het wezen van de mens om bureaucratisch te zijn.<sup>3</sup>

#### **DRIJFVEREN BENUTTEN IN HET GESPREK OVER OPGAVEGERICHT WERKEN**

In het werk in het publieke domein worden we vaak opgeslokt door de waan van de dag, door de alledaagse bureaucratie en zijn we ons vaak onvoldoende bewust van onze drijfveren. En daarom doen we vaak wat we deden en raken we gefrustreerd als we krijgen wat we

hadden. We hebben ervaren dat het kan helpen om op zoek te gaan naar de 'drijfveren' van het eigen handelen én dat van anderen in de samenwerking aan een casus (zie kader voor een concrete werkvorm). De drijfveren van iemands handelen kunnen voortvloeien uit vele bronnen, bijvoorbeeld uit de grote persoonlijke betrokkenheid bij de opgave zelf, uit de taak of functie die iemand vervult, of uit de belangen van de organisatie. Ook de eigen vakkennis of kenmerken van de eigen identiteit, geschiedenis of karakter kunnen doorwerken in het eigen handelen. Onze ervaring leert dat als opgavemanagers, ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers - maar ook interne en externe toeleveranciers - bereid zijn om de drijfveren van hun handelen aan elkaar kenbaar te maken de samenwerking een impuls krijgt. Dat komt het opgavegericht werken ten goede. Niet alleen omdat het wederzijdse inzicht in en begrip voor elkaars handelen toeneemt, maar ook omdat iedereen wordt uitgedaagd om ook andere en vaak minder benutte bronnen voor het eigen handelen te verkennen. Opgavegericht werken is dan ook niet alleen gebaat bij de al eeuwenoude wijsheid 'ken uzelf', maar ook bij het nieuwere inzicht 'maak uzelf bekend in de samenwerking met anderen'.

<sup>3</sup> René ten Bos, 'Bureaucratie is een inktvis', Uitgeverij Boom, Amsterdam, 2015.







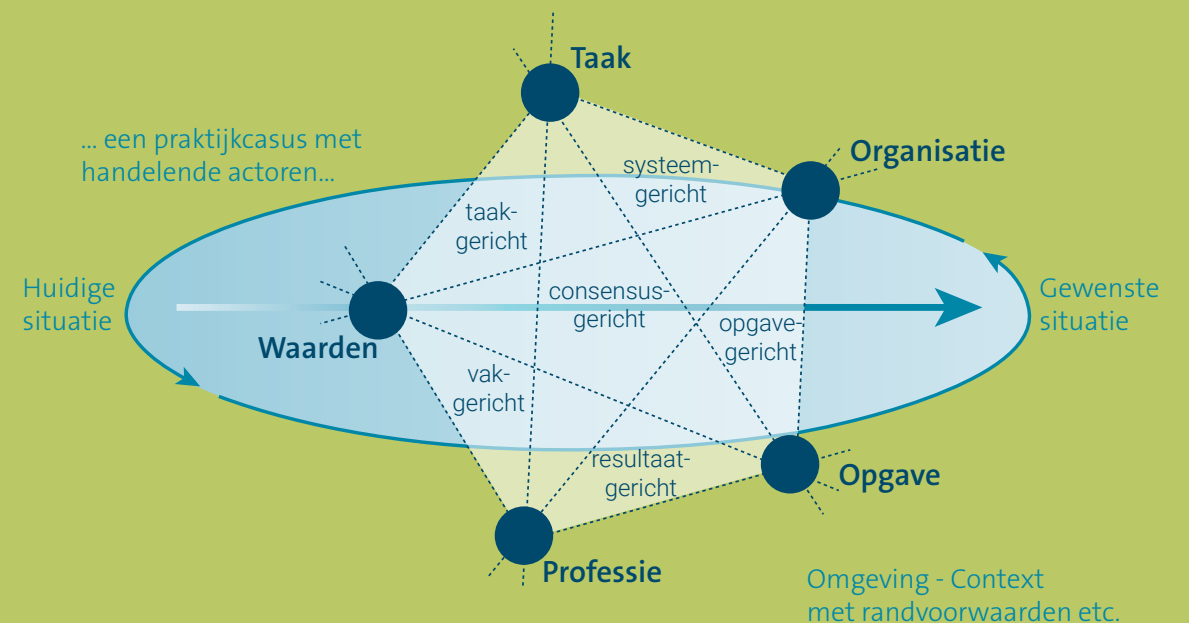
## WERKVORM 'HERHANDELEN IN TRANSITIES' VOOR SAMENWERKING OP BASIS VAN DRIJFVEREN

Om effectief te kunnen samenwerken is vaak dieper inzicht nodig in waarom mensen handelen zoals ze handelen. Vanuit welke bronnen komt je handelen eigenlijk voort? Uit je persoonlijke waarden, je taak/functie, je vakkennis, je organisatie, de opgave, of uit een combinatie van bronnen? Durf je deze bronnen van je eigen handelen te delen met anderen waarmee je samenwerkt en kan dat gedeelde inzicht leiden tot verbeteringen in samenwerkingen in programma's die dreigen vast te lopen?

'Herhandelen in transities' is een concrete werkvorm die in elke samenwerking - in een project, proces, programma of organisatie - kan worden toegepast én ervaren. Nodig zijn een onafhankelijke facilitator, een ruimte, vijf A4tjes om de bronnen op te schrijven en op de grond te leggen en ongeveer een uur de tijd. Door mensen in een opstelling eerst positie te laten kiezen in de 'vijfhoek van bronnen' (zie figuur 2.2) maken mensen hun handelen expliciet. Dat biedt het vertrekpunt voor een verdiepend gesprek over waarom je die positie kiest ('waarom sta je waar je staat'), over begrip voor en inzicht in de keuze van anderen (zichtbaar in de ruimte en mondeling toegelicht) en over verwachtingen naar elkaar. Het gesprek kan eindigen met de vraag aan elkaar wat er nodig is om de samenwerking te verbeteren; welke beweging in de vijfhoek wil iemand maken en/of welke beweging wordt aan anderen gevraagd te maken om de samenwerking een impuls te geven?

Het model 'Herhandelen in transities' probeert de diepere, menselijke dimensie in een samenwerking zichtbaar én bespreekbaar te maken als basis om het eigen handelen vervolgens aan te passen in interactie met anderen. Het kan in een lichte vorm al worden benut als kennismaking en in zwaardere vormen als tussentijdse evaluatie of bij conflicten. Hoe beter we het samenwerken kunnen doorgronden en verbeteren, hoe effectiever we

kunnen werken in programma's én kunnen bijdragen aan maatschappelijke veranderopgaven. Ga ermee aan de slag en deel met ons je ervaringen zodat we de werkvorm verder kunnen verfijnen.



**Figuur 2.2:** Het Actiebord 'Herhandelen in transities' met vijf bronnen voor het eigen handelen kan helpen om de eigen én elkaars drijfveren voor het handelen in een casus zichtbaar te maken.





## TIPS VOOR HET VAN BUITEN NAAR BINNEN ORGANISEREN

Samengevat hebben we de volgende tips voor het van buiten naar binnen organiseren:

- Begin met de analyse van de intrinsieke kenmerken van de maatschappelijke opgave: het schaalniveau, de inhoud en complexiteit, het veld van actoren, en de bevoegdheden, taken en instrumenten;
- En werk – op basis van deze analyse – een sturingsfilosofie uit die aansluit bij de maatschappelijke opgave en op de energie van partijen buiten. Benut deze uitwerking ter voorbereiding van (en niet volgend op) de politiek-bestuurlijke ambitie- en wilsvorming;
- Doordenk de organisatieveranderingen die daarvoor binnen nodig zijn: maak samenwerken makkelijker en help knelpunten wegnemen, zorg voor interfaces tussen binnen- en buitenwereld;
- Creëer driehoeken van bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en opgavemanager: ieder vanuit de eigen rol gericht op het beweging brengen binnen én buiten.
- Wees je bewust van je eigen drijfveren en die van collega's en partners in het netwerk; neem de tijd daarop te reflecteren om zo in de uitvoering betekenisvolle stappen te kunnen zetten.



## Casus - Organiseren netcongestie gemeente Leiden



### HET NET ZIT VOL

De gemeente Leiden is volop bezig met de transitie naar een duurzamer energienetwerk. Deze overstap gaat gepaard met een grotere vraag naar elektriciteit. Op het elektriciteitsnet is echter onvoldoende ruimte om hieraan te kunnen voldoen. Gevolg van deze netcongestie is dat nieuwe ontwikkelingen geen aansluiting kunnen krijgen of daar lang op moeten wachten. Leiden staat daar niet alleen in, het is een urgent probleem dat op veel meer plekken speelt. Het terugleveren van energie aan het net, bijvoorbeeld van zonnepanelen, is daarmee ook niet mogelijk. Het probleem van netcongestie bleek in Leiden bij het uitvoeren van onze opdracht nog onvoldoende op de agenda te staan. Vaak waren gebiedsontwikkelingen al verregaand in gang gezet, waarbij de impact van de ontwikkeling op het elektriciteitsnet niet volwaardig was meegenomen.



Gangbaar was namelijk tot voor enkele jaren geleden dat iedere vraag naar elektriciteit ingevuld kon worden. In de uitvoering liepen er wel mensen tegenaan, maar er was geen totaalbeeld van de problematiek en informatie sijpelde onvoldoende door in de organisatie richting de directie en bestuur. De gemeente had het gevoel overvallen te worden met het probleem van netcongestie, er was geen grip op. Ook werden er handvatten gemist om daarop te kunnen sturen. Leiden heeft ons gevraagd advies te geven over hoe de gemeente vanuit haar rol adequaat en pro-actief kan acteren op het vlak van netcongestie en wat dit vraagt van (de structuur van) haar organisatie.

### DE OPGAVE ALS VERTREKpunt IN DE AANPAK

In onze aanpak zijn we samen met de gemeente gestart met het analyseren en begrijpen van de opgave van netcongestie. Daar hebben wij echt de tijd voor genomen. Hoeveel extra aansluitingen verwachten we de komende jaren? Wat is de huidige capaciteit op het net? Wat zijn de gevolgen als er een bedrijf of woonblok niet aangesloten kan worden? Pas nadat de antwoorden op dit soort vragen scherp in beeld waren, zijn wij naar de organisatie gaan kijken. Voor de gemeente is het immers lastig sturen als er onvoldoende zicht is op de omvang van de opgave. Door de opgave met al haar aspecten zorgvuldig in kaart te brengen ontstond ook bewustwording in de organisatie en betrokkenheid en creativiteit bij medewerkers om te zoeken naar oplossingen.

Nadat de opgave in kaart was gebracht, hebben we met medewerkers uit allerlei lagen uit de organisatie gesprekken gevoerd over hoe de gemeente nu opereert wanneer een gebrek aan netcapaciteit aan het licht komt. Daarbij hebben we eerst gekeken naar wat goed gaat, wat de organisatie daarin kenmerkt en hoe de toekomst er uit zou moeten zien. Positief was dat mensen elkaar in de organisatie snel weten te vinden. Er heerst een familiale cultuur met informele lijnen. Tegelijkertijd vonden mensen het lastig elkaar aan te spreken als iets vastliep en vervolgens op te schalen via formele lijnen. Dat kwam ook doordat niet duidelijk was wie welke rol heeft en welke informatie op welk moment gedeeld wordt. Het gevolg was dat zaken op de werkvloer bleven hangen, en niet hogerop in de organisatie terecht kwamen. Bovendien kwam informatie niet bij elkaar: het thema energietransitie lag bij verschillende mensen versnipperd door de organisatie.



Vanuit de huidige situatie zijn we met medewerkers het toekomstbeeld gaan vormgeven. Hoe zouden zij willen dat de organisatie in de toekomst zou moeten opereren en samenwerken? En wat vraagt dat van de organisatie, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau? Om deze vraag te beantwoorden zijn we gaan redeneren vanuit de kenmerken van de opgave. Netcongestie is een opgave met afhankelijkheden, veel verschillende actoren en er is niet één oplossing. Dus een typisch voorbeeld van een 'wicked problem'. Door de opgave als vertrekpunt te nemen kwam het denkproces over het gewenste toekomstbeeld bij medewerkers goed op gang. Het gaf houvast en nodigde uit tot actie. Een naar buiten gerichte organisatie werd opgetekend waarin mensen werken die de opgave kennen en relevante informatie tijdig met elkaar delen.

#### **PROCESONTWERP MET HELDERE ROLLEN, TAKEN EN WERKAFSPRAKEN**

Om daar te komen hebben wij ervoor gekozen om geen nieuwe structuur op te zetten en geen uitgebreid verandertraject. Er gaat immers ook heel veel goed en kansen voor verbetering liggen met name in het maken van heldere afspraken over rollen, een goed proces en kleine veranderingen in het dagelijkse handelen. In ons advies hebben we de bestaande organisatie als startpunt genomen en gekeken welke functies er ontbreken om ervoor te zorgen dat informatie eerder en op de juiste tafels terecht komt. Op basis daarvan zijn we gekomen tot een procesontwerp met heldere rollen, taken en werkafspraken. Het concrete resultaat was dat het onderwerp energie, en daaraan gerelateerd netcongestie, in de organisatie is opgenomen als integraal onderdeel van gebiedsontwikkeling.





### 3 De organisatie is geen doel maar een middel

Over vitale systemen en onmisbare systeemfuncties die helpen bij de uitvoering

De behoefte aan een opgabe-gerichte en integrale aanpak van transitie is groot. Maar hoe organiseren we het samenspel in netwerken rondom de grote opgaven en hoe richten we staande organisaties daarop in? Het principe dat we in dit hoofdstuk belichten is: de organisatie is een middel om opgaven te organiseren, en geen doel op zich. Maar er is wel altijd een aantal systeemfuncties in organisaties, dat slim moet worden belegd en bij de juiste mensen. In 'vitale organisaties' staat de uitvoeringskracht steeds voorop. In de uitvoering van veel opdrachten halen we dan ook inspiratie uit het 'viable systems model'. Hierin draait het om systeemfuncties

en de wisselwerking met de omgeving; organisatiestructuren en systemen volgen daarop.

#### **VERDER KIJKEN DAN 'HET HARKJE'**

De vakmatige vraag die ons bezig houdt is: hoe organiseer je de grote transitie in en tussen organisaties? Gek genoeg wordt vaak begonnen met de governance; het definiëren van taken en het toedelen van formatie. En vervolgens tekenen we een organogram en vullen namen en schalen in. Het harkje geeft op zich houvast, maar tegelijk vernauwt het je blik binnen een organisatie. De ideale structuur bestaat niet en onze ervaring is dat



het aanpassen van de structuur een betere samenhang of samenwerking vaak niet (en zeker niet meteen) dichtbij brengt. Je ziet zelfs vaak het tegenovergestelde: met het harkje gaat de blik naar binnen. Terwijl we - met het oog op de opgaven buiten - juist meer samenhang in het veld willen aanbrengen. Het is wenselijk om werkenderwijs te ontdekken wat past en wat niet. Als je met elkaar goed de dynamiek snapt - waar lopen we elkaar in de weg en waar kunnen we meer synergie bereiken - dan kunnen we op basis daarvan belemmeringen weghalen en uitvoeringskracht bundelen. Als vervolgens blijkt dat de huidige structuur van de staande organisatie(s) knelt, dan is het altijd nog mogelijk om daar een aanpassing in te doen. Maar wel in die volgorde. Structuur volgt inhoud en dynamiek.

### VITALE SYSTEMEN

Darwin zei het al: organismen die zich het beste weten aan te passen aan de omgeving zijn het meest succesvol. Dat geldt ook voor organisaties: het vermogen om vlot en flexibel in te kunnen spelen op veranderingen is cruciaal. Organisaties in het fysieke domein moeten in staat zijn voortdurend te schakelen tussen externe en interne perspectieven en tussen lange en korte termijn denken en doen. Wij zien organisaties als een levend en

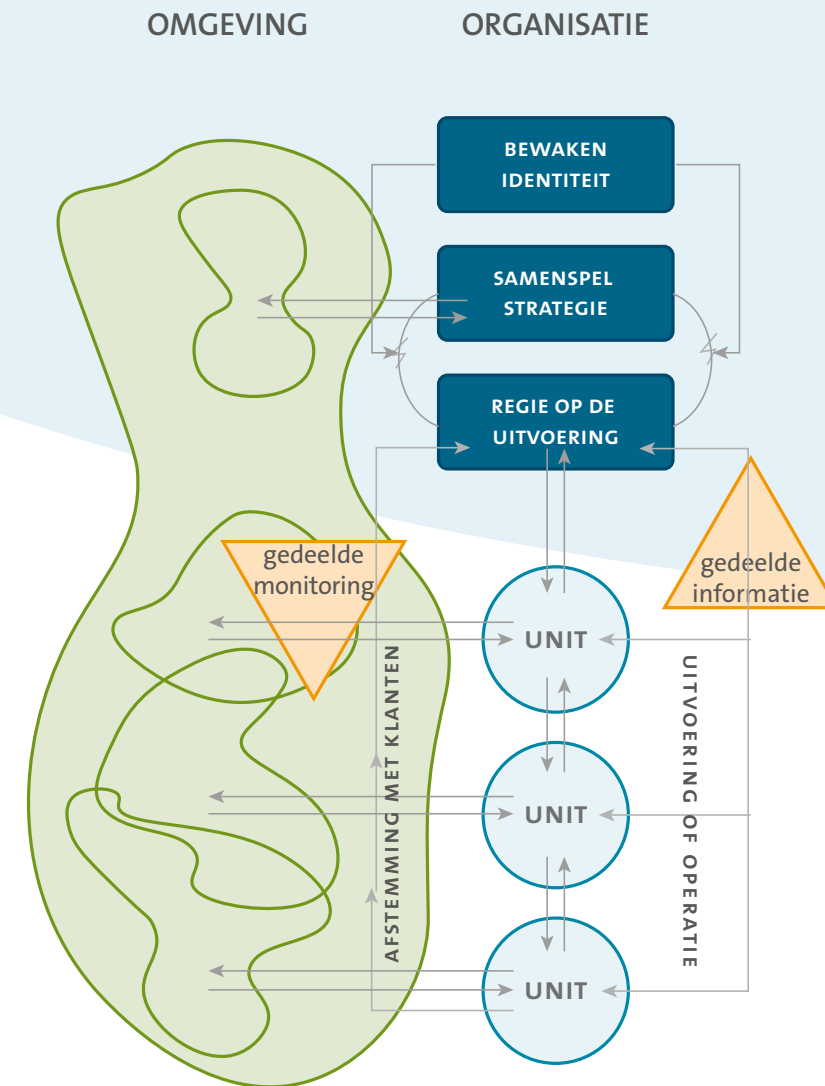
## "Structuur volgt inhoud en dynamiek."

veranderend systeem. Daarbij beschouwen wij de organisatie primair als een middel om opgaven te realiseren en niet als doel op zich.

Het 'Viable Systems Model' (VSM) helpt ons bij het kijken naar organisaties als een vitaal systeem dat is ingebed in een dynamische omgeving. Het is een model dat alweer jaren geleden ontwikkeld is door de Britse bestuurskundige Stafford Beer (1979). Organisatieadviseur Nico Groen heeft ons geïnspireerd om een vraagstuk te bekijken door de 'bril' van VSM. Het is geen traditioneel model - een organisatorische blauwdruk - maar vooral een manier van kijken. Naar organisaties als een systeem én naar vitale systeemfuncties. En vooral ook naar hoe dat systeem relaties aangaat met de buitenwereld en ook daar betekenisvol is.

### KIJKEN EN BEGRIJPEN VANUIT SYSTEEMFUNCTIES

Het Viable Systems Model (VSM) sluit nauw aan bij het beeld van een organisatie als levend systeem dat weer onderdeel is van een groter



Figuur 3.1: De vijf vitale systeemfuncties van een organisatie volgens het Viable Systems Model.

netwerk. Het VSM leent zich goed om complexe netwerken en organisaties te beschrijven en te begrijpen. Het verbeeldt organisaties op een andere manier dan de gangbare organisatiemodellen. Niet de hiërarchie is bepalend, maar de bedoeling van een collectief, het netwerk of de organisatie. Het draait niet om de poppetjes maar om de rollen die we samen te vervullen hebben. Essentie van het model is dat in elk levend systeem - of het nu om een overheid, onderwijsinstelling, ingenieursbureau of productiebedrijf gaat - vijf systeemfuncties aanwezig moeten zijn om succesvol te kunnen zijn:

1. **Systeemfunctie 1** is de operatie. Vertrekpunt is maximale autonomie van de afzonderlijke organisatieonderdelen in de uitvoering of partners in het netwerk. Inclusief dagelijkse afstemming en met de omgeving, dus met klanten en leveranciers. Realisatie voorop, altijd;
2. **Systeemfunctie 2** zijn de gedeelde diensten. Het doelgericht afstemmen, delen van faciliteiten en zaken die in gezamenlijkheid worden oppakt. Deze dienen de realisatie, niet meer en niet minder;
3. **Systeemfunctie 3** is de regie op de uitvoering. Het operationele management gericht op kaderstelling, op het verdelen

van middelen en het monitoren van de voortgang ('inside and now'). Helpend management dat voor rust en regelmaat zorgt;

4. **Systeemfunctie 4** is het samenspel op strategisch niveau. Het strategisch management dat anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen, dat stuurt op innovatie en dat zorgt voor passende verbindingen met het grotere netwerk ('outside and then'). De uitkijkpost met verbindingsofficieren;
5. **Systeemfunctie 5** is ten slotte het bewaken van de kern. Regelmatige reflectie op het waarom van de organisatie of het netwerk en de opgaven waarvoor zij staat. Anders gezegd: de zorg voor de identiteit en de samenwerkingscultuur.

Een goede metafoor om het model uit te leggen is die van een schip dat onderdeel is van een vloot; met autonomie voor elke schipper en toch afhankelijk zijn van een groter geheel (Groen, 2022). Het denken in vitale systeemfuncties van organisaties helpt ons om de realisatie van opgaven centraal te stellen – de koers van de vloot en het schip – en van daaruit te organiseren in termen van besturing en ondersteuning. Van onderaf naar boven én van buiten naar binnen. Als één of meer van

de systeemfuncties ontbreekt of ondermaats wordt ingevuld, ontstaat verwarring, onrust of verliezen we koers. Het VSM kan helpen in zowel de diagnose (wat is er aan de hand?), de analyse (wat is de angel van het vraagstuk?) of de interventie (wat is er nodig?). Kern is dat we niet kijken naar het functioneren van afzonderlijke afdelingen of teams, maar naar de invulling van systeemfuncties, soms in maar meestal tussen afdelingen. Wij gebruiken VSM al bij de start van onze analyses. Zijn de verschillende vitale systeemfuncties herkenbaar belegd en bij wie? Wat gaat bij de invulling van die functies goed en wat kan beter? Welke signalen vangen we op en waarop is eventuele ruis terug te voeren?

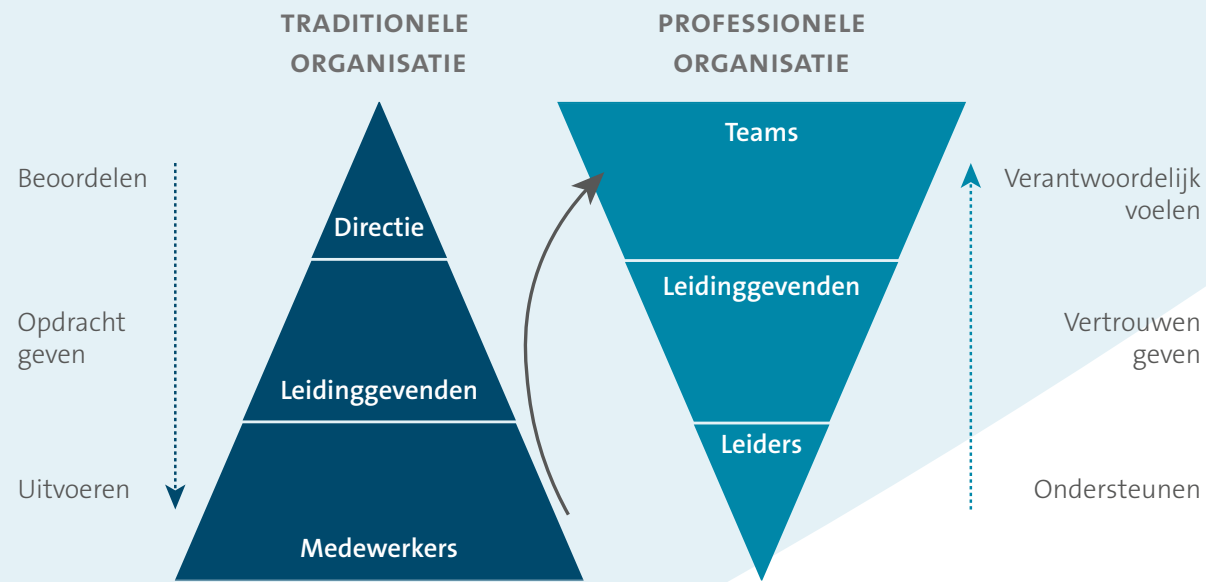
#### **HET BEGINT EN EINDIGT BIJ DE UITVOERINGSKRACHT**

In veel publieke organisaties wordt geklaagd over het gebrek aan uitvoeringskracht. Het beleid komt niet van het papier. En dat frustriert bestuurders die vaak maar beperkte tijd hebben om iets neer te zetten en te bewijzen dat ze maatschappelijke opgaven hanteerbaar weten te maken. Tegelijk verdwalen we in regels, formulieren, verantwoording en dagelijkse vragen vanuit de politiek. De rechtmatige overheid zit de presterende overheid vaak in de weg en participeren of

responsief zijn lijkt alleen maar extra tijd te kosten (zie hoofdstuk 2). Interessant is dat in organisaties die functioneren als vitale systemen de uitvoering – de operatie of realisatie – altijd centraal staat. Het zijn de uitvoerende teams, de realisatiegerichte organisatieonderdelen of de praktische partners in een netwerkorganisatie die het moeten klaren en in staat moeten worden gesteld de dingen goed te doen. In termen van Stafford Beer zijn de systeemfuncties 2 tot en met 5 dan ook 'inperkingen van de autonomie' van de uitvoerende eenheden (systeemfunctie 1). Je kunt het ook positiever formuleren: gedeelde diensten, regie op de uitvoering, het samenspel op strategisch niveau en het bewaren van een cultuur van samenwerken moeten allemaal bijdragen aan de uitvoeringskracht. Hiermee zien we ook een parallel met het gedachtegoed van De Baas over 'casusgericht werken' (zie hoofdstuk 2). Baat het niet (in de uitvoering) dan gaat het niet.

De relatie met het begrip 'dienstbaar leiderschap' is snel gelegd. In een traditionele organisatie begint het vaak bij een bestuur dat een politieke wens neerlegt bij het management, dat vervolgens een 'smart' opdracht voor de operatie neerlegt op de werkvloer. Je krijgt wat je vraagt, niet per





Figuur 3.2: Traditionele organisatie versus professionele organisatie (presentatie Theo Hermsen, 2022).

sé wat maatschappelijk wijs is. Ongemak in de uitvoering komt mondjesmaat op de bestuurstafel terecht en andersom is er vaak een losse koppeling tussen politieke besluiten en de feitelijke uitvoering (inclusief het zogenaamde 'pocket veto' - ja zeggen en nee doen). Twee werelden die van elkaar loszingen en allebei een eigen werkelijkheid hebben. Dat staat verandering en wendbaarheid van organisaties vaak in de weg.

Laten we eens andersom denken: de realisatie door teams voorop, leidinggevenden die dienend zijn aan de teams, die obstakels wegnemen en ondersteunen, bestuurlijk leiderschap dat toekomstgericht kaders meegeeft en vooral de lange lijnen bewaakt. De piramide op de kop als het ware (zie figuur 3.2). Voorrang voor kwesties buiten, het interne discours niet belangrijker maken dan het is. Dit 'andersom denken' sluit ook

aan bij de ontwikkeling in veel organisaties, die we in hoofdstuk 2 hebben geschetst van 'bureaucratisch organiseren' naar 'casusorganiseren' (zie tabel 2.2).

#### VITALE SYSTEMEN GAAN VERBINDINGEN AAN

Een grote opgave kun je zelden alleen te lijf gaan. Organisaties hebben elkaar nodig; andere overheden, maatschappelijke partners, kennispartners en georganiseerde belangen. Wij zien organisaties als levende organismen die voortdurend reageren op prikkels van buiten. Organisaties die op zichzelf al een netwerk zijn van allerlei werkeenheden, service units, overleggen en zelfs vriendschappen. Maar die zich tegelijk ook weer verbinden met

allerlei andere netwerken van organisaties en professionals. Een deel van die netwerken is zichtbaar – bijvoorbeeld de overlegtafels waar besluiten genomen worden – maar een groot deel is onzichtbaar. Een netwerk van losse en vaste relaties zorgt dat het ecosysteem leeft. Juist in de onderstroom en in de tussenruimte ontstaat vernieuwing. Een vitaal systeem van organisaties kun je niet ontwerpen of maken – het ontstaat organisch. Maar je kunt wel een aantal basisvoorwaarden binnen elke organisatie invullen waardoor het netwerk als geheel gaat groeien. Dat vraagt vooral ook om goed te kijken en te luisteren naar waar het aan schort en waar kansen zijn voor beweging.

***"Wij zien organisaties als levende organismen die voortdurend reageren op prikkels van buiten."***



## TIPS VOOR VITALE ORGANISATIES

We hebben geprobeerd in dit hoofdstuk met het denken vanuit vitale systeemfuncties een andere manier van kijken aan te reiken. Het gaat niet om de onderdelen van organisaties, maar om het effectief organiseren van mensen in en tussen organisaties en rondom de opgaven. Voor ons zijn organisaties slechts het middel om impact op transities te vergroten. Tips om hiermee in praktijk mee aan de slag te gaan:

- Het begint met organisaties te zien als levende organismen die zich steeds opnieuw vertakken, zich verbinden en aanpassen aan de omstandigheden;
- Denk vanuit de opgaven en de uitvoering daarvan; stel de operationele units in staat om buiten de juiste dingen te doen en geef ruimte aan de autonomie van uitvoerders en teams;
- Ga na of de vijf vitale systeemfuncties – naast feitelijke uitvoering ook onderlinge afstemming en gedeelde diensten, regie op de uitvoering, strategisch vermogen en samenwerkingscultuur – goed belegd zijn, welke knelpunten gesignaleerd worden en wie ervoor zorgt. Denk en kijk voorbij de 'harkjes': het waarmaken van systeemfuncties is mensenwerk;
- Als er een functie ontbreekt of onvoldoende georganiseerd is, kijk dan of het beter kan en neem obstakels weg. Wees niet bang voor (tijdelijke) hulpstructuren. Afbreken en opbouwen gaan hand in hand.



## Casus - Gebiedsgerichte Aanpak (GGA) landelijk gebied in Noord-Brabant



De provincie Noord-Brabant staat net als andere provincies voor enorme opgaven in het landelijk gebied: van natuurherstel en stikstofreductie tot verdrogingsaanpak en gezonde landbouw. De provincie heeft ervoor gekozen om deze groen-blauwe opgaven gebiedsgericht aan te pakken. In en om natuurgebieden wordt samen met andere overheden, agrarische bedrijven en inwoners naar slimme combinaties van oplossingen gezocht. Voor sterkere natuur, voldoende water met een betere kwaliteit, een goede bodem en toekomst voor de landbouw. De provincie heeft Royal HaskoningDHV gevraagd om de organisatie van deze gebiedsgerichte aanpak in het landelijk gebied vorm te geven. Dat wil zeggen het Brabantse netwerk van uitvoeringspartners rondom de opgaven te helpen opbouwen en de provinciale organisatie effectiever in te richten op de gebiedsgerichte aanpak.

De provincie Brabant is georganiseerd vanuit programma's. Dat zijn de eenheden die op basis van een bestuurlijke agenda beleid helpen ontwikkelen, de uitvoering programmeren en voor een deel zelf uitvoeren of daarover met andere overheden en uitvoeringspartners - zoals waterschappen, terreinbeherende organisaties en gemeenten - afspraken maken. Elk programma heeft een eigen opgave en die is vaak al complex genoeg. Denk aan het realiseren van een samenhangend natuurnetwerk, de zorg voor gezonde bodem en water, het voorkomen van verdroging, het inspelen op klimaatverandering, ruimte maken voor energiewinning of ruimte houden voor de landbouw. In de uitvoering in gebieden komt veel bij elkaar: daar wordt gepuzzeld met ruimte, moeten bestuurlijke keuzes worden gemaakt, maatregelen getroffen of investeringen gedaan. En bij voorkeur in samenhang of liefst zelfs gecombineerd. De optelsom is meer dan de delen. Maar dat blijkt in de praktijk nog niet zo makkelijk te zijn. Provinciale medewerkers vanuit de verschillende programma's rijden als het ware op verschillende momenten in verschillende busjes het dorp in of het erf op. En er wordt grond verworven voor verschillende doelen: natuur, ruilgrond, voor energieproductie of als investering. En om het nog moeilijker te maken rijden in de streek ook busjes rond van de waterschappen, de natuurorganisaties, de gemeenten enzovoorts.



### EEN LEVENDIG SYSTEEM VAN NETWERKEN EN STAKEHOLDERS

Een eigentijdse vorm van een 'Brabantse Dienst Landelijk Gebied' of het kantelen van de provinciale organisatie naar specifieke gebieden was misschien een voorstelbare optie geweest. Zo'n structuuroplossing is ingrijpend en neemt veel tijd. En bedenk dat rondom de verschillende transitieopgaven in de Brabantse context door jarenlang 'polderen' al allerlei levende netwerken van stakeholders zijn gevormd. Met de landbouw wordt stevig overlegd over de toekomst van de veehouderij, met de waterschappen over waterkwaliteit, met terreinbeheerders over het realiseren van nieuwe natuur, enzovoorts. Die levende netwerken zijn de kracht van Brabant. De winst zit in het bij elkaar brengen van partijen rondom de opgaven: samen de feiten op een rij zetten, samen scenario's formuleren, keuzes maken in gebiedsontwikkeling en daarvoor draagvlak opbouwen. Om vervolgens de nodige maatregelen in samenhang te kunnen uitvoeren. En om daarbij uitvoeringskracht te bundelen en ervoor te zorgen dat de 'busjes' elkaar buiten niet in de weg gaan rijden. Daarvoor heb je niet alleen op gebiedsniveau iets te organiseren, maar vooral ook op provinciale en zelfs landelijke schaal. Dialoog die resoneert tussen de tafels.

### DE KRACHT VAN HET VIABLE SYSTEM MODEL

Het Viable System Model heeft ons geholpen om te kijken naar de organisatie van de gebiedsgerichte aanpak als levendig systeem, en hoe we de kracht van wat er al is kunnen benutten. In samenspraak met de directie van de provincie én stakeholders hebben we de



oplossing daarom bewust niet gezocht in structuuraanpassingen. We hebben de uitvoering in gebieden centraal gezet en maximale ruimte gegeven om daar met partners buiten tot gedragen visies en programmering van maatregelen te komen. We hebben gekozen voor het toevoegen van afstemming (systeemfunctie 2), regie op de uitvoering (systeemfunctie 3) en strategisch samenspel (systeemfunctie 4). Zowel in het netwerk met externe partners als in het interne netwerk van beleidsprogramma's. Samen met de collega's van de provincie hebben we gezocht naar effectieve invulling van de systeemfuncties. Soms in de vorm van tijdelijke (hulp)structuren en met ruimte om uit te proberen en bij te stellen.

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan natuurlijk, maar het goed organiseren van afstemming, samenspel en regie is tot op heden wel de kern van de Brabantse Gebiedsgerichte Aanpak. Hoe ziet dit er in de praktijk uit? Wij beperken ons hier tot het organiseren van de provinciale collega's rondom groene en blauwe opgaven.

- 1 De uitvoering staat centraal, zowel in ontwikkelende gebiedsteams als in de concrete uitvoering van projecten en maatregelen in het gebied (systeem 1);
- 2 Er zijn gedeelde dagelijkse services in de vorm van relatiebeheer, ontwikkeling van instrumentarium, grondbeleid, data & monitoring, lerende aanpak, opleiding of inkoop van externe capaciteit (systeem 2);
- 3 Er is gezamenlijke regie op gebiedsaanpak, ontwikkelen van instrumenten, kaders en financiering en programmeren van uitvoering onder leiding van één verantwoordelijke GGA-regisseur, die namens en samen met alle betrokken programmamanagers opereert (systeem 3);
- 4 In aanvulling daarop is strategisch samenspel georganiseerd tussen het operationeel management en directie in de vorm van regelmatig overleg over de lange termijn, nieuwe ontwikkelingen zoals NPLG, netwerkrelaties en verbinding dossiers (systeem 4);
- 5 Ook Gedeputeerde Staten is ingericht op de gebiedsgerichte aanpak. Zogenaamde "gebiedsgedeputeerden" hebben de bestuurlijke regie op de uitvoering met en in de streek op zich genomen. De cultuur van samenwerken krijgt dus ook op dat niveau volop aandacht (systeem 5).







## 4 Vinden van kiemen van vernieuwing

Over waarderen en hergebruiken van wat er al is en wat goed gaat

De energietransitie, mobiliteitstransitie en landbouwtransitie vragen om meer domein overstijgende samenwerking, uitvoeringskracht en interactie met partners. Opdrachtgevers benaderen ons om te helpen bij die ontwikkeling. Daarbij ligt de nadruk vaak op wat niet goed gaat: in de eigen organisatie, in de relatie met bestuur of in samenwerkingsrelaties. Medewerkers zoeken elkaar onvoldoende op in het werk, zijn niet rolvast, er is een gebrek aan kennis of de sturing vanuit het management is onduidelijk. Knelpunten zijn een begrijpelijke aanleiding om externe adviseurs te betrekken.

Tegelijkertijd zien we dat daarbij al snel voorbijgegaan wordt aan al het goede dat er wél is. En dat is jammer. Denk bijvoorbeeld aan een coöperatieve cultuur, overlegstructuren met partners die goed werken, onderlinge afstemming op de werkvloer die leidt tot vernieuwing en de passie waarmee medewerkers hun vak uitvoeren. Dat wat goed werkt wordt te weinig benoemd, expliciet gemaakt of zelfs niet opgemerkt. Maar juist daar waar ontwikkelingen in de organisatie al aan de gang zijn, liggen aanknopingspunten voor vernieuwing. Het principe dat in dit hoofdstuk centraal staat is 'Vinden van kiemen van vernieuwing'. We gaan in op twee in elkaars

verlengde liggende benaderingen die ons daarbij helpen: 'waarderend onderzoeken' en 'bricoleren'. De essentie daarvan is verkennen van wat er is en wat goed gaat, dat te waarderen en vervolgens te gebruiken in het licht van de te realiseren veranderopgave.

### VERKENNEN EN WAARDEREN VAN WAT ER IS EN GOED GAAT

Waarderen van wat er is, wat goed gaat en waar het beweegt, dat is bij voorkeur het vertrekpunt in onze visie en aanpak. Deze positieve en opbouwende benadering wordt waarderend onderzoeken genoemd ('appreciative inquiry'). Waarderend onderzoek geeft handvatten om te diagnosticeren en passende interventies voor te stellen. We hanteren deze waarderende kijk bij het vinden van kiemen voor vernieuwing. Vanuit eerdere successen bekijken we wat helpend is geweest en hoe dat nu kan helpen om te komen tot de gewenste situatie.

De basis van de waarderende benadering is het stellen van de juiste vragen en het tonen van oprechte nieuwsgierigheid naar het werk van de ander. De vragen die we dan stellen zijn: 'Wat gaat goed?', 'Wat kan beter?', 'Waar wil je naar toe?' en 'Hoe ziet dat eruit?'. Een essentieel onderdeel daarvan is het kijken naar de mens achter de functionaris met wie we

spreken. We bevragen mensen op hun dromen, kwaliteiten, krachten en zelfs hobby's. Op hun verlangens en de dingen waar ze trots op zijn. Positieve vragen geven energie, vertrouwen, reduceren weerstand en leveren ideeën voor vernieuwing. Door succesvolle werkwijzen een podium te geven, is de kans groter dat anderen het overnemen. Waarderend onderzoeken is daarmee niet alleen een manier van onderzoeken, maar ook al een interventie op zichzelf. Waardering voor de inspanningen van vandaag nodigt uit om te participeren en in beweging te komen voor morgen. De meeste professionals vertellen immers graag over het werk dat ze doen en deden. Dit geldt zeker ook voor het fysieke domein, waar veel specialisten werken die vaak al jaren vol overgave hun vak uitoefenen en trots zijn op hun expertise.

In het kader op de volgende pagina wordt een handvat geboden dat gebruikt kan worden als hulpmiddel bij het waarderen van wat er is, goed gaat en beter kan.



## VIJF FASEN ALS HULPMIDDEL IN HET WAARDEREND ONDERZOEKEN

Het proces van Cooperrider, de grondlegger van waarderend onderzoeken, is een hulpmiddel bij het verkennen en waarderen van wat er is en goed gaat. Dit proces bestaat uit 5 fasen, de 5 V's:

1. Verwoorden
2. Verwonderen
3. Verbeelden
4. Vormgeven
5. Verwerklijken.

De eerste stap in de cyclus is het *verwoorden* van het thema of dat wat je wilt bereiken. Belangrijk is dat je er woorden aangeeft die dicht bij de opgave en praktijk staan, die de verandering betekenisvol maken voor mensen. Mensen moeten zin krijgen ergens naar toe te werken, taal moet uitnodigen tot actie. Werken aan 'herstel van de biodiversiteit en het natuurlijk systeem' is bijvoorbeeld al aansprekender dan 'gebiedsgericht werken'. Ook in deze werkwijze begin je dus bij de opgave (zie ook hoofdstuk 2). *Verwonderen* is het onderzoeken van wat er al is en wat goed gaat of juist niet. Bij het *verbeelden* denk je na over hoe het in de toekomst zou kunnen zijn en hoe de dingen die goed gaan vergroot kunnen worden. *Vormgeven* gaat over het ontwerpen daarvan: samen een toekomstvisie neerzetten die doet verlangen naar de toekomst. En *verwerklijken* gaat tenslotte over het formuleren van bijpassende acties: wat zijn de lijnen naar de toekomst.





## HERGEBRUIKEN EN VERBINDEN VAN BESTAANDE ELEMENTEN TOT IETS NIEUWS

In het zoeken naar kiemen van ontwikkeling begin je dus bij het waarderen van wat er is. Als je dat in beeld hebt, is het de uitdaging dat om te zetten tot iets bruikbaar. Dat doen we door bestaande elementen te hergebruiken en aan elkaar te verbinden tot iets nieuws. Wij zijn ervan overtuigd dat datgene wat 'leeft' in de organisatie in verbinding met 'buiten' en 'even anders' tot ontwikkeling kan leiden. Wij zien organisaties als een vitaal systeem: vanuit verbinding kunnen nieuwe organisatievormen, samenwerkingen, taken en invullingen van systeemfuncties ontstaan.

Het hergebruiken en verbinden van bestaande elementen tot iets nieuws, wordt ook wel 'bricoleren' genoemd. Het werd voor het eerst beschreven door Karl Weick (1993). Bricoleren begint bij een goede resultaatsbeschrijving van de beoogde ontwikkeling. Op basis daarvan worden tot dan toe losstaande elementen, ideeën en kennis aan elkaar verbonden. Daarmee ontstaan nieuwe functies die ontwikkeling van een organisatie mogelijk maken. Elk stukje van een werkwijze, ritueel, taal, of context, maar vooral de inzichten van mensen van werkvloer tot top, kan van waarde zijn. Dat kunnen juist ook dingen van buiten

***"Vanuit verbinding kunnen  
nieuwe organisatievormen,  
samenwerkingen, taken  
en invullingen van  
systeemfuncties ontstaan."***

de organisatie zijn, zoals 'best practices' van partners. In het bricoleren is het belangrijk open te staan voor wat elders of in andere contexten werkt. Elk idee is in aanleg evenveel waard. En als bepaalde ideeën of werkwijzen in een organisatie niet (meer) bruikbaar blijken te zijn, dan is het van belang daar met waardering afscheid van te nemen. Onze ervaring is dat samen bouwen aan iets nieuws – met respect voor wat er al is - mensen plezier en energie geeft. En de gezamenlijke zoektocht leidt ook tot gedeeld eigenschap over de ontwikkeling. Door te creëren vanuit het bestaande, kunnen doorbraken in de uitvoering sneller worden gerealiseerd. Niet wachten op elkaar of op het grote plaatje, maar laten zien dat het al in de organisatie aan de gang is en anders kan.



## BRICOLEREN WERKT GOED BIJ HET VORMGEVEN VAN PROGRAMMA'S

*Bricoleren* is een manier van werken die goed toepasbaar is bij het ontwikkelen van programma's. Programma's zijn tijdelijke organisaties waarin mensen, vaak vanuit verschillende bestaande organisaties, samen willen werken aan verschillende doelen maar vanuit één gedeelde ambitie. Vaak heel breed dus, met veel verschillende mensen en altijd tijdelijk. Je bouwt iets nieuws, maar niet vanuit een blanco situatie.



In het Programma Landelijk Gebied worden bijvoorbeeld opgaven op het gebied van water, natuur, stikstof en klimaat samengebracht. En daarbij zijn ambtenaren van rijk, gemeenten, waterschappen en soms ook van externe bureaus nodig. Bij het opzetten van zo'n nieuw programma bekijk je welke inspanningen er vanuit bestaande systemen bruikbaar zijn en bijdragen aan de opgave, of waarvan je afscheid moet nemen. Dat is nog een reden waarom bricoleren goed werkt voor programma's: je moet tempo kunnen maken en de tijd om 'uit stand' te beginnen ontbreekt vaak. Door breed om je heen te kijken en gebruik te maken van wat er al is, kun je snel stappen zetten en voorkom je dat je blijft hangen in abstracte plannen en ontwerpen. Ga eerst maar eens aan de slag en stuur tussentijds bij!

## EEN PROCES DAT IN VERBINDING STAAT MET DE DAGELIJKSE PRAKTIJK

Het vinden van kiemen van vernieuwing vraagt om een samenwerkingsproces dat in verbinding staat met de dagelijkse praktijk van mensen die werken aan een opgave in het fysieke domein. Daarbij is het belangrijk om aandacht te hebben voor drie activiteiten:

### 1. Observeren, luisteren en dialoog

Om te zien wat er al is, waar de verbindingen zitten en wat hergebruikt kan worden, is het van belang om genoeg tijd te nemen om te observeren. Om met medewerkers in gesprek te gaan en goed te luisteren, zonder oordeel en zonder te selecteren vanuit een al bedacht ontwerp. Dus met een open blik. Dit vraagt van de adviseur om veel in de organisatie rond te lopen, te kijken, te luisteren en vooral te bestuderen wat bruikbaar kan zijn.

### 2. Meervoudig kijken

Bij goed observeren hoort meervoudig kijken. In het inleidende hoofdstuk is dit toegelicht aan de hand van het 'kleuren denken'. Door te kijken met verschillende brillen kom je er achter welke elementen in een organisatie hergebruikt kunnen worden en welke nieuwe interventies er nodig zijn in het licht van de beoogde verandering. Daarbij houd je rekening met het verleden, de geschiedenis van het vraagstuk. Dit geeft betekenis en inzicht in wat heeft gewerkt en wat niet. Wat is het dominante veranderparadigma in de organisatie in termen van kleuren tot nu toe geweest? Wie zijn de veranderaars? Waar zit de spanning en welke typen interventies kunnen het verschil maken?

### 3. Oog hebben voor de binnenwereld van organisaties

Kiemen van vernieuwing zijn vaak te vinden in de 'binnenwereld' van een organisatie; activiteiten en verbindingen die onder de radar blijven en zich aan structuren niet storen. Veranderkundige Thijs Homan noemt dat de 'petrischaaltjes' waarin de 'schimmels van verandering' zich niet houden aan vastomlijnde systemen en structuren (Veranderen als chaotisch proces, Homan, 2009). Petrischaaltjes kunnen mensen zijn die elkaar regelmatig in de organisatie

tegenkomen en in een informele setting goede gesprekken met elkaar voeren. Bijvoorbeeld in de kantine of bij de koffieautomaat. Juist in dit soort relaties worden vaak ongezoeten de relevante dingen gezegd. Betekenissen, meningen en ideeën worden hier gevormd en uitgewisseld: in die petrischaaltjes ontkiemt nieuw leven, en begint de ontwikkeling. Aan het begin van opdrachten stellen wij onszelf de vraag: wat gaat er in de binnenkant van een organisatie rond, welke betekenissen worden

aan een vraagstuk gegeven? En wat gaat er om in de onzichtbare onder-stroom? Vaak komen wij er dan achter dat er al mensen in de organisatie met een gewenste ontwikkeling bezig zijn. Soms vanuit onvrede, vaker omdat ze vanuit hun eigen werkpraktijk zien dat iets beter kan en zij zelf alvast actie ondernemen. De uitdaging is om verschillende petrischaaltjes met elkaar in contact te brengen, het effect te versterken en daar nieuwe gebruiken uit te laten ontstaan.



## TIPS

In dit hoofdstuk laten we de waarde zien van bewust op zoek gaan naar de kiemen van vernieuwing in een veranderopgave. Drie tips voor het vinden van kiemen van vernieuwing zijn:

- Start altijd met een verkenning van wat er al is en goed gaat: door een waarderende benadering, waarbij het stellen van open en positieve vragen en nieuwsgierigheid naar de ander centraal staat;
- Hergebruik en verbind bestaande elementen tot iets nieuws: door wat al aanwezig is en leeft in een organisatie te 'bricoleren' tot nieuwe functies die de doorontwikkeling van een organisatie mogelijk maken;
- Organiseer een samenwerkingsproces dat in verbinding staat met de dagelijkse praktijk: neem de tijd voor observeren, luisteren en dialoog, hanteer een meervoudige blik en bekijk de binnenkant van en onderstroom in organisaties.



## Casus - Organiseren monitoring Waterschap Limburg



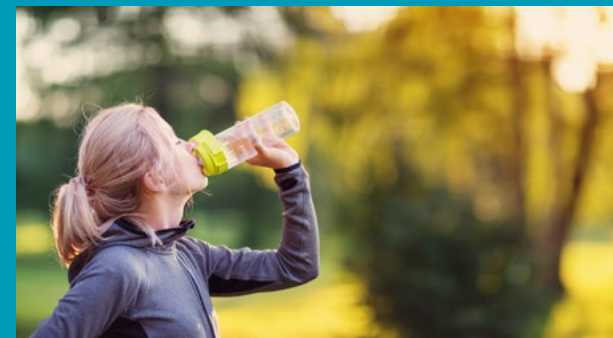
Het Waterschap Limburg monitort de realisatie van haar doelen op het gebied van waterkwaliteit, waterkwantiteit en waterveiligheid. De informatie die dit oplevert geeft het waterschap handvatten om te leren en waar nodig bij te sturen. Nieuwe uitdagingen in het waterbeheer roepen echter nieuwe informatiebehoeften op. En door technische ontwikkelingen ontstaan nieuwe mogelijkheden om te meten en monitoren, en kunnen meer data worden verzameld. Deze nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen vragen om meer structuur in het proces van monitoring binnen de organisatie van het waterschap. Onder andere is meer duidelijkheid nodig over wat wel en wat niet te monitoren en wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft. Binnen het waterschap zijn veel mensen bezig met monitoring, maar niet altijd komt de informatie op tafel waar behoefte aan is. En bovendien lukt het niet altijd om alle monitoringsvragen op te pakken. Het waterschap heeft ons gevraagd om haar proces van monitoring tegen het licht houden. De vraag die zij ons gesteld heeft: Hoe moet het waterschap de organisatie zo inrichten dat meten en monitoren informatie oplevert waarmee kosteneffectief kan worden gestuurd op de doelen van het waterschap?

### **SAMEN ONTWIKKELEN**

In deze opdracht hebben wij gekozen voor een aanpak waarin we samen met de mensen uit de organisatie het monitoringsproces zijn gaan ontwikkelen, in plaats van dit zelf als adviseurs te ontwerpen. We hebben voor deze aanpak gekozen om maximaal de kennis en ervaring te benutten van de mensen die dagelijks in de organisatie met monitoring bezig zijn. Als we dat niet zouden doen, dan zou de uitwerking van het proces onvoldoende aansluiten op de praktijk. Belangrijke stap daarin was het gezamenlijk scherpstellen van het te bereiken doel en eindresultaat. Daar bleken veel verschillende beelden bij te zijn. Door dat samen te doen, ontstond eigenaarschap bij medewerkers over het proces en het resultaat.

### **KIJKEN NAAR WAT GOED GAAT EN BETER KAN**

Om inzicht te krijgen waar het waterschap staat en waar ontwikkeling met betrekking tot de monitoring nodig is, zijn we gestart met het voeren van gesprekken met een aantal sleutelspelers. Dat hebben we gedaan op basis van waarderend onderzoeken. Ons beeld was namelijk dat er in de organisatie al veel dingen goed gaan op het gebied van monitoring. Door te beginnen met de vraag 'wat gaat goed en kan beter' kregen we veel los over hoe de monitoring georganiseerd was. Medewerkers bleken vanuit hun professionaliteit en in goed overleg altijd wel op een pragmatische manier een oplossing voor monitoringsvragen te vinden. Een kracht van de organisatie die je wilt behouden en versterken. De mensen uit de organisatie vonden het fijn om op een positieve manier over werk te praten, dit gaf energie. En er kwam sterke behoefte naar meer duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden en handvatten om tot keuzes over monitoring te komen. Op basis van de gesprekken en analyses hebben we een proces uitgetekend waarin het overleg tussen professionals via een nieuwe 'monitoringstafel' op een gestructureerde manier tot stand komt. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van wat goed gaat 'het goede overleg' en daaraan toegevoegd 'structuur en helderheid over rollen en verantwoordelijkheden'.



### **OEFENEN MET NIEUWE WERKWIJZE**

Met de nieuwe werkwijze zijn we samen met de mensen uit de organisatie gaan oefenen met echte casussen, om ervoor te zorgen dat het niet bleef bij een proces op papier. In de praktijk ga je pas zien wat werkt en wat niet werkt, en daar kan je weer van leren. Het uittesten van de nieuwe werkwijze in de praktijk met de mensen die dagdagelijks bij de monitoring betrokken zijn, was voor ons ook een manier om de verandering te borgen. Om te voorkomen dat het stil valt op het moment dat wij weg zijn. Tegelijkertijd was het daarmee zeker niet af. Veranderen is een continu proces. We hebben daarom het project afgesloten met een advies voor het waterschap om te blijven leren en ontwikkelen.

A close-up photograph of a person's hands pulling on a thick, light-colored rope. The person is wearing an orange shirt and white shorts. The background is a blurred green field.

*"Het vinden van werkbare oplossingen voor transitie vraagt in sommige gevallen het loslaten van vaste ankerpunten."*

## 5 Al doende patronen doorbreken

Over het veranderen van ingesleten routines en een lerende aanpak

Het vinden van werkbare oplossingen voor transitie vraagt in sommige gevallen het loslaten van vaste ankerpunten. Een veranderende context vraagt om een andere manier van voelen, denken en doen. Het scheppen van nieuwe manieren van werken en aanpassen aan een nieuwe context blijkt in de praktijk lastig te zijn. Mensen werken graag op basis van vertrouwde patronen. Patronen geven houvast en zekerheid. Bij nieuwe vraagstukken of uitvoeringskwesties, zoals gebiedsgericht werken in het landelijk gebied of het integraal programmeren van energie infrastructuur, wordt dan ook logischerwijs teruggegrepen op hoe we het voorheen deden. De gebruikelijke partijen worden benaderd, bekende manieren van werken worden ingezet

en we vertrekken vanuit vertrouwde rollen. En er is ook niks mis met waarderen en hergebruiken van wat er is (zie H3). Methoden en structuren hebben zich immers in het verleden bewezen en mensen zijn er simpelweg mee vertrouwd geraakt. Tegelijk: behaalde resultaten in het verleden bieden geen garantie voor succes bij nieuwe vraagstukken. Sommige patronen helpen, maar andere patronen zijn juist belemmerend.

Hoe ga je om met patronen, als de opgave buiten om nieuwe manieren van (samen) werken vraagt? Waarop te letten? En wat is in onze opdrachten in het fysieke domein een succesvolle aanpak gebleken om patronen te doorbreken en nieuwe paden te ontdekken? In



dit hoofdstuk gaan we daarop in. Het principe dat centraal staat is: 'Al doende patronen doorbreken'. Het doorbreken van patronen, en daarmee het realiseren van verandering, ontstaat volgens ons door ermee aan de slag te gaan. In dit hoofdstuk besteden wij aandacht aan drie elementen die daarbij belangrijk zijn: 1) patronen zien en doorgronden; 2) leren door te doen, en 3) bewustzijn van eigen patronen en aannames. Allereerst gaan we in op wat patronen zijn en hoe ze werken.

#### **PATRONEN IN ORGANISATIES**

De mens is een gewoontedier. Volgens psychologen koersen mensen in meer dan 95 procent van de gevallen op de automatische piloot (Vandamme, R., 2007). Onze hersenfuncties spelen hierin een belangrijke rol. De hersenen zoeken onbewust naar structuur en regelmaat. Eenmaal een succesvolle weg gevonden dan wordt deze manier voelen, denken en handelen verankerd (vaak letterlijk via nieuwe verbindingen in ons brein): een nieuw patroon is geboren.

In een context waar mensen samenwerken gebeurt precies hetzelfde. Patronen in organisaties geven mensen houvast en zorgen ervoor dat mensen zich niet elke keer opnieuw hoeven af te vragen hoe dingen georganiseerd

zijn en waarom. In zekere zin geven patronen betekenis aan de manier waarop we ons leven inrichten of samenwerken (Kloosterboer, P., 2019). Tegelijkertijd kunnen patronen in een veranderende context onbedoeld belemmerend werken en verandering in de weg staan. Bijvoorbeeld de neiging van overheden om voortdurend nieuwe visies of beleid te produceren, met 'planvermoeiheid' en stagnatie in de uitvoering als gevolg. Of projecten en budgetaire kwesties die – hoe klein ook - altijd langs de top moeten en voor een tijdrovende stukkenstroom zorgen. En wat te denken van de tientallen vergadermomenten die worden gevuld omdat ze nu eenmaal aan het begin van het jaar al in de agenda zijn gezet. Het zijn vaak onbewust ingesleten gewoonten. Daarvan afscheid nemen is niet makkelijk. Patronen raken naarmate de tijd vordert steeds dieper ingesleten en daarmee moeilijker te veranderen. De houding die wij vaak in organisatie aantreffen is: 'zo zijn wij gewend te werken'. Wat die manier is kan overigens behoorlijk variëren: van zeer planmatig en procedureel tot en met informeel of ad hoc. En inderdaad, doorgaan met wat je altijd al deed voelt soms

profijtlijker voor de korte termijn, terwijl de lange termijn juist een andere manier van werken vraagt. Het kost gewoonweg tijd om nieuwe patronen te laten ontstaan. Gelukkig zijn er ook handvatten om afscheid te nemen van patronen, en te werken aan nieuwe paden die passen bij een veranderde opgave in het fysieke domein. Dat begint bij het zien en doorgronden van patronen.



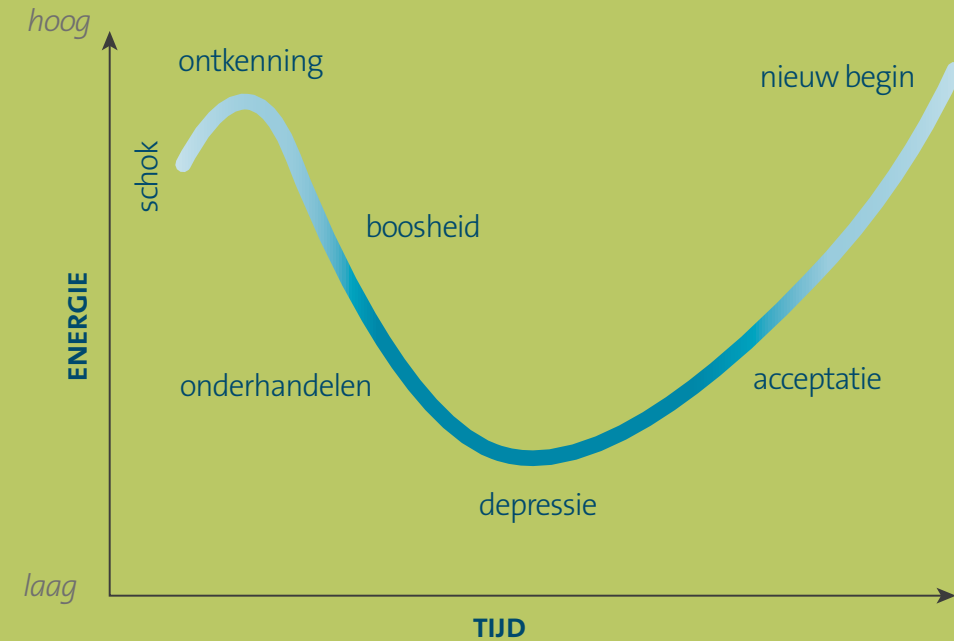




## PATROON-PARADOX EN PATROONPIJN

Het is paradoxaal dat patronen die voor efficiëntie en stabiliteit hebben gezorgd, in een veranderende context soms tot inflexibiliteit en stagnatie leiden. Geconfronteerd met grootse nieuwe opgaven die vaak om een ander samenspel buiten vragen, komen interne patronen onder druk te staan en is ongemak voelbaar. De organisatie gaat gebukt onder wat wij 'patroon-pijn' noemen. Het afscheid nemen zorgt voor heimwee, weerstand of zelfs verdriet. Wat in het nu nog comfortabel voelt, werkt in de nieuwe context soms averechts. En dat wat sterker maakt in die nieuwe context, geeft op korte termijn spanning (Senge, 1990). Wij zien in onze praktijk dat dit ongemak vaak moeilijk onder woorden kan worden gebracht. Dat is logisch, want mensen doen soms onbewust dingen die eigenlijk niet werken. Bijvoorbeeld mensen die samenwerken heel belangrijk vinden, maar in de waan van de dag 'vergeten' hun partners te betrekken of informatie niet delen.

Het is belangrijk om patroonpijn te duiden en bespreekbaar te maken. Een hulpmiddel hiervoor is de 'verandercurve' in figuur 5.1 (Kübler-Ross, 1969; Burnes, 2017). De fasen maken inzichtelijk hoe mensen in een verandering door een 'rouwproces' gaan. Door daarbij stil te staan en daarbij passende interventies te kiezen, kan patroonpijn worden verzacht. Een lerende aanpak past bijvoorbeeld goed bij de acceptatiefase, de spanning wordt opgezocht om nieuwe paden te ontdekken. In de eerste fasen is het vooral belangrijk te observeren, luisteren en begrijpen. Soms kan het helpen mensen een spiegel voor te houden en te confronteren met niet werkende patronen. Dat kan zorgen voor ongemak, maar juist ook voor een doorbraak.



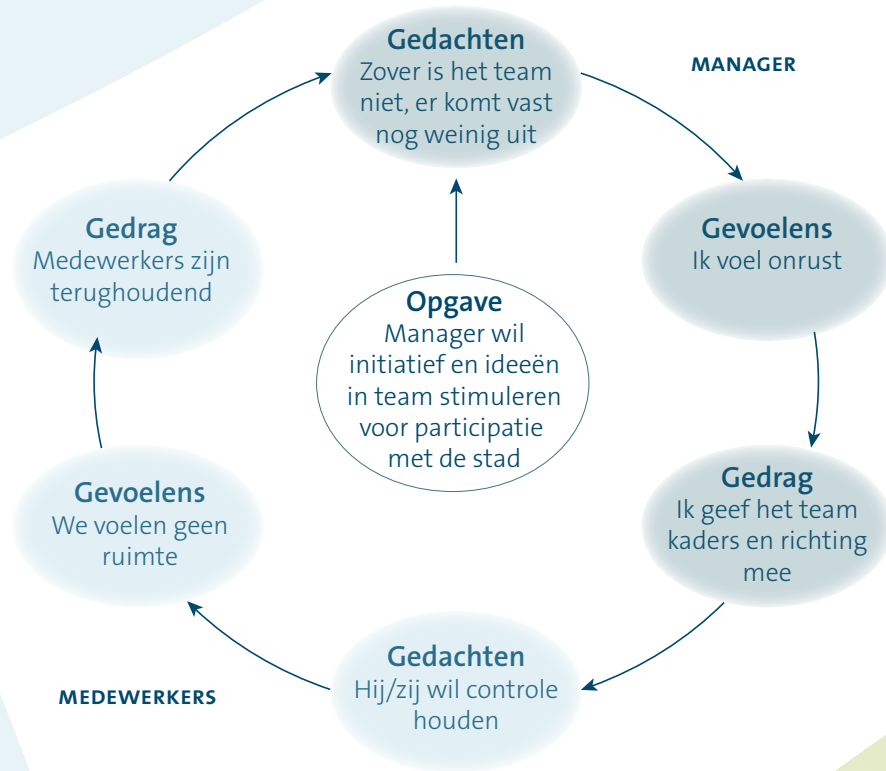
Figuur 5.1: Verandercurve (Kübler-Ross, 1969; Burnes, 2017)



## PATRONEN ZIEN EN DOORGRONDEN

Mensen zijn zich meestal niet bewust van patronen en dus houden ze die onbewust in stand. Om patronen te doorbreken moet je ze dus eerst zien en begrijpen. Of zoals Johan Cruijff citeert: 'je gaat het pas zien als je het doorhebt'. Dat begint met in de organisatie rondlopen, observeren en luisteren. Daarbij is het belangrijk oog te hebben voor de

onderstroom, voor wat zich onder de waterspiegel afspeelt. In dit niet direct zichtbare deel van een organisatie vinden patronen vaak hun oorsprong. Het gaat om aspecten als sfeer, gedachten, gevoelens en drijfveren. Ze verklaren vaak hoe mensen ergens op reageren en geven dus waardevolle informatie over patronen.



**Figuur 5.2:** Het cirkelpatroon dat illustratief is bij het ontstaan van patronen (gebaseerd op het cirkelmodel uit het boek 'Doorbreek de Cirkel' van Arend Ardon).

Om patronen te herkennen helpt het om een visualisatie te maken waarin de patronen letterlijk getekend worden. Figuur 5.2 laat zien dat er in dit geval een cirkelpatroon ontstaat: vooringenomenheid leidt tot bepaald (controlerend) gedrag, dat bij de ontvanger andersom soms resulteert in negatieve gevoelens en weerstand. En dat bevestigt dan weer de vooroordelen van de zender die er een schepje bovenop doet, enzovoorts. Het cirkelpatroon is gebaseerd op het G-schema uit de cognitieve gedragspsychologie en principes uit het boek 'Doorbreek de Cirkel' van Arend Ardon. In onze praktijk gebruiken we het schema om samen met de klant en het team patronen te leren herkennen. Het geeft inzicht in hoe bepaalde gedachten bij een opgave kunnen doorwerken in gedrag en wat het effect op anderen is en vervolgens weer op de opgave.

**"Om patronen te doorbreken moet je ze eerst zien en begrijpen."**

## LEREN DOOR TE DOEN

Voor veranderingen waarbij patronen moeten worden doorbroken, wordt nog (te) vaak gekozen voor de klassieke aanpak van een lineair verandertraject; met een zorgvuldige analyse van het probleem, vervolgens gedetailleerde plannen met scherpe doelstellingen en omschreven resultaten. Dat kan werken voor sommige organisatieveranderingen. Een strak geregisseerd veranderproces moet helpen om de organisatie weer 'up-to-date' te krijgen. Ook wij krijgen die vraag: 'kunnen jullie voor onze organisatie een veranderplan opstellen?' En er zijn inderdaad beproefde manieren van werken. Een aanpak, waarbij een veranderplan in stappen doorlopen wordt, kan goed werken voor veranderingen in een duidelijke context en oplossingsrichting. Oorzaak en gevolg van het vraagstuk zijn bekend of kunnen via gedegen analyse in beeld worden gebracht. En de oplossing waarmee dit te lijf kan worden gegaan is op voorhand min of meer helder. Denk aan de implementatie van een systeem of verbeteringen van routinematig werk. Voormalig IBM-directeur Dave Snowden<sup>4</sup> zet tegenover deze 'geordende organisatievraagstukken' de veranderingen in

<sup>4</sup> Snowden & Boone, A leader's framework for decision making (Harvard business review, 2007)

een complexe of chaotische context. De relatie tussen oorzaak en gevolg is onduidelijk of kan pas achteraf worden verklaard. Dat geldt ook voor patronen. Elk standaardantwoord schiet op voorhand te kort. De volgorde is dan: uitproberen, waarnemen, reageren, bijstellen enzovoorts. Het is een continu leerproces.

Al doende leren in de praktijk heeft onze voorkeur. Zeker complexe transitie - met allerlei opkomende organisatievraagstukken - lenen zich daar goed voor. Via kortcyclische stappen worden mensen uitgedaagd om stapsgewijs bewust aan nieuwe patronen te werken en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het veranderproces wordt ingericht als leerproces, waarbij betrokkenen voortdurend samen experimenteren, evalueren en leren. Mensen gaan patronen immers pas zien en begrijpen door ze te ondervinden – zelf tegen de muur aan te lopen - daarop te reflecteren en daarvan te leren. Dus van onbewust naar bewust dingen doen. Mét de mensen die een bepaalde verandering uiteindelijk in de praktijk moeten gaan waarmaken. Door direct uit te proberen en te ervaren wat werkt, ontstaan nieuwe inzichten. Onze ervaring is dat dit goed past bij professionals in het ruimtelijk domein. Zij leren graag vanuit de inhoud van

de dagelijkse praktijk en willen zien dat iets werkt. Bovendien zit een doorbraak vaak in kleine gedragsveranderingen in het dagelijkse handelen. Al doende leren kan wel spannend zijn. Het vraagt durf om fouten te maken en nieuwe paden uit te proberen.

Er bestaat geen blauwdruk voor lerend veranderen. Wel hebben we vormen uit onze praktijk die kunnen helpen bij het vormgeven van een lerende aanpak (zie kader). Essentieel is dat mensen elkaar kunnen opzoeken en in gesprek met elkaar raken om patronen te herkennen en deze onder woorden te brengen: wat zien we, waar loop je tegen aan, waar heb je last van? Dat vraagt om momenten te organiseren van 'bewust stilstaan'. Ruimte om te kunnen reflecteren, kritisch te zijn op gebaande paden, nieuwsgierig om nieuwe routes te ontdekken. Een stapje achteruit om straks sneller vooruit te kunnen gaan.

#### **BEWUST ZIJN VAN EIGEN PATRONEN**

Het is belangrijk dat je als adviseur, leidinggevende of projectleider bewust bent van je eigen patronen. Soms houd je zelf een patroon onbewust in stand. Bijvoorbeeld als er van medewerkers meer initiatief en ondernemerschap wordt gevraagd, maar je zelf kiest voor een aanpak zonder ruimte

voor inbreng uit de organisatie. Het gevolg is dat je cirkeltjes blijft draaien. Het is daarom belangrijk om je eigen aannames over verandering eens tegen het licht te houden en het effect van andere interventies te onderzoeken. Wat kan helpen is om het schema in figuur 5.2 voor jezelf in te vullen. Welke gedachte heb je over de verandering? Welk gedrag vertoon jij daarbij? En welk effect heeft dit op de gedachten en het gedrag van

anderen in de organisatie? Vervolgens is het interessant om eens vanuit een andere kleur (zie kader meervoudig kijken in hoofdstuk 1) naar je gedachten en gedrag te kijken. Wat zou kunnen gebeuren als je het vanuit een andere verandekleur zou benaderen? Ben je blauw probeer het eens met groen. Of ben je geel verplaats je dan eens in het denken vanuit een rode verandering.



#### **TIPS**

In dit hoofdstuk hebben we een aantal elementen geïntroduceerd die helpen bij het succesvol doorbreken van patronen. Samengevat hebben we de volgende tips:

- Start met het herkennen en doorgronden van patronen: door relaties tussen gedachten, gevoelens en gedrag in kaart te brengen, met aandacht voor zowel de boven- als onderstroom;
- Geef ruimte om te leren door te doen: door al doende uit te vinden wat patronen betekenen, daar lessen uit te trekken en nieuwe positieve patronen uit te laten ontstaan;
- Wees je bewust van je eigen patronen: door te kijken met verschillende brillen en loslaten van aannames over wat succes heeft.





## VOORBEELDEN VAN EEN LERENDE AANPAK

### Levende lerende netwerken

Een 'Levend Lerend Netwerk' is een samenwerkingsvorm om tijdelijk, buiten de inhoudelijke, organisatorische of bestuurlijke systemen, grensoverschrijdend tot inzichten en samenwerking te komen. Dat vraagt wel van het bestaande systeem om ruimte te maken om zo'n netwerk te laten ontstaan, het waarde toe te kennen en met de uitkomsten een nieuwe werkelijkheid te creëren. Vanuit Royal HaskoningDHV hebben wij meerdere levende lerende netwerken begeleid. Bijvoorbeeld het Netwerk Bewust Bodemgebruik en het Europees Netwerk Circulaire Festivals.

Onze aanpak bestaat in de basis uit drie fasen:

1. **Verbinding aangaan:** door het gevoel van urgentie te delen, een prikkelend en uitdagend doel en plan te formuleren voor een nog grotendeels onbekend resultaat;
2. **Experimenteren:** door het netwerk uit te breiden en te versterken, concrete activiteiten te ondernemen en leren door te doen;
3. **In beweging blijven:** door ondersteunende condities te leveren, het leren te faciliteren en energie te behouden.



Een Levend Lerend Netwerk vraagt je chaos te omarmen, je veilig te voelen in onbalans en comfortabel in onzekerheid. Het gaat om (opnieuw) vertrouwen op je intuïtie en zo te verbinden wat niet meer verbonden is. Te volgen wat van nature werkt.

### Lerende evaluaties

In een lerende evaluatie ligt de nadruk op doorwerking van de resultaten en het bereiken van gedragsverandering. Het is erop gericht om daadwerkelijk te leren van de evaluatie. Een lerende evaluatie wordt vooral toegepast in situaties waarin waarheidsvinding lastig of onmogelijk is. Lerende evaluaties worden gebruikt in complexe situaties waarin meerdere stakeholders met uiteenlopende belangen verschillend oordelen. Bijvoorbeeld in programma's. Juist vanwege de uiteenlopende percepties van doelen, instrumenten en resultaten is het belangrijk om samen te evalueren en de verschillen te benutten. Het proces wordt zo ingericht dat betrokken partijen niet alleen kennisnemen van de resultaten binnen hun eigen perceptie, maar ook leren van anderen. Daarmee kan het bijdragen aan open en transparante samenwerking en gedeeld eigenaarschap over een vraagstuk.

Voor het ontwerp en uitvoering van een lerende evaluatie gebruiken we vier principes:

1. **Sluit aan op het persoonlijke leerbelang:** stakeholders zijn nauw betrokken bij de evaluatie en brengen ook zelf hun eigen leerbelang en -vraag in;
2. **Evalueer samen:** bij complexe opgaven zijn meerdere actoren betrokken, die verschillende beelden hebben; om daar recht aan te doen evalueer je samen;
3. **Neem de context mee:** het beleid, programma of project is vaak de uiterlijke verschijningsvorm waaromheen actoren zich organiseren, maar uiteindelijk gaan het om de opgave in zijn bredere context;
4. **Werk aan handelingsperspectief:** om te voorkomen dat een evaluatie als rapport in bureaulades verdwijnt, is de lerende evaluatie vanaf het begin gericht op het creëren van gezamenlijk handelingsperspectief.





## 'Communities of Practice'

Communities of Practice (CoP's) zijn collectieve leeromgevingen in de praktijk (Bood & Koenders, 2003). Er wordt kennis gecreëerd en uitgewisseld tussen mensen rondom een bepaalde opgave. De mogelijkheid om te experimenteren is een belangrijke voorwaarde voor succesvolle CoP's. Ook blijkt dat vrijwilligheid en aansluiten bij eigen drijfveren een belangrijke succesfactor is. Daarnaast kiezen wij in CoP's vaak voor ongebruikelijke combinaties van mensen uit verschillende teams, zodat verschillende perspectieven op tafel komen.





## Casus – Verandermanager Ontwikkelend Beheer Utrecht



### ONTWIKKELEND BEHEREN VAN DE OPENBARE RUIMTE

De centrale opgave van de gemeente Utrecht is een gezond stedelijk leven voor iedereen. Met beleid zoals Utrecht 2040, programma's en projecten geeft de gemeente invulling aan de opgave. De afdeling Beheer Openbare Ruimte speelt daarin een grote rol. Zo'n 85% van de stad is in 2040 bestaande stad. Doelstellingen voor een gezond stedelijk leven, bijvoorbeeld ten aanzien van klimaatadaptatie en de mobiliteitstransitie, zijn alleen te realiseren door ook de bestaande stad te veranderen. Dit betekent dat de huidige manier van werken - 1 op 1 vervangen wat er ligt - niet meer houdbaar is. Om anders naar de bestaande openbare ruimte te kijken is de werkterm 'Ontwikkelend Beheer' in het leven geroepen. Ieder moment van (groot) onderhoud en vervanging is een kans voor verandering en ontwikkeling van de openbare ruimte. Ontwikkelend beheer is buitenkansen benutten. Om daar te komen is een andere manier van denken en werken nodig, meer vanuit de opgaven van de stad en in samenwerking met andere afdelingen. De gemeente Utrecht heeft daarvoor het programma 'Ontwikkelend beheer' ingericht. Doel is te zorgen dat medewerkers in staat zijn om via het beheer en onderhoud bij te dragen aan de opgaven van de stad.

### VERANDERSTRATEGIE GERICHT OP LEREN VANUIT DE PRAKTIJK


Royal HaskoningDHV ondersteunt de gemeente bij het programma door expertise in te brengen op het gebied van organisatieontwikkeling en verandermanagement. De veranderstrategie die we hanteren is gericht op het leren vanuit de praktijk. Dat doen we door de organisatie van 'community of practices'. Daarin leren en reflecteren we op concrete casussen uit de beheerpraktijk. Bijvoorbeeld projecten waarin koppelkansen met andere opgaven liggen. We onderzoeken waar mensen 'lopen' en dagen ze uit om 'nieuwe paden' te ontdekken. Door samen dialoog te voeren en te reflecteren benutten we de diversiteit in teams. Daarbij hebben we ook veel aandacht voor wat goed gaat. We zien namelijk verschillende beheerders zich de nieuwe werkwijze eigen maken. En daar kunnen anderen weer van leren. We zien dat het anderen inspireert om het beter te doen.

### TEAMLEIDERS SPELEN EEN CRUCIALE ROL IN DE VERANDERING

Verder besteden we veel aandacht aan het organiseren van trainingen, zowel voor medewerkers als hun leidinggevenden. De laatste groep, met name de teamleiders, speelt een cruciale rol in het uitdragen van de ambities van het programma ontwikkelend beheer en de ondersteuning van medewerkers daarbij. Door de teamleiders actief te betrekken en te voorzien van de benodigde kennis, benutten wij hen als belangrijke pleitbezorgers van het programma. Teamleiders weten als geen ander wat er speelt bij de medewerkers en worden vertrouwd. Daarmee zijn teamleiders de aangewezen personen voor de rol van verbindingsofficier tussen het programmateam en de medewerkers. Dit vraagt niet alleen om een gedeelde visie, maar ook de juiste ondersteuning van de teamleiders zodat ze die rol in het veranderproces kunnen nemen.







*"Het zijn juist de verschillen tussen mensen die het slim organiseren van samenwerking zo noodzakelijk, waardevol én interessant maken."*

## 6 Gebruik maken van diversiteit in teams

Over samenwerking tussen mensen en het organiseren van teamontwikkelruimte

De opgaven in het fysieke domein zijn inhoudelijk ingewikkeld en met elkaar verknoopt. Ze vragen kennis van verschillende disciplines en gaan over schaalniveaus heen. Samenwerking is dus nodig. Zo zijn bij elk mobiliteitsvraagstuk van enige omvang verkeerskundigen, gedragsdeskundigen, omgevingsmanagers, projectmanagers, dataexperts en beleidsadviseurs vanuit verschillende organisaties nodig. Samenwerking binnen en tussen organisaties wordt georganiseerd in een project, proces of programma. In het hart van de samenwerking richten we vaak 'een team' in. De leden van het

team vertegenwoordigen een expertisegebied, een organisatie of een belang. En ze brengen allemaal overtuigingen, kwaliteiten, karakters mee, die hun inzichten en de wijze waarop ze die inbrengen kleuren. Dat is interessant, vaak leuk, maar het brengt ook 'gedoe' met zich mee. En toch zijn het juist de verschillen tussen mensen die het slim organiseren van samenwerking zo noodzakelijk, waardevol én interessant maken. Al die verschillende visies en inzichten zijn immers waardevol om complexe opgaven te lijf te gaan.



De vanzelfsprekendheid van het werken in teams is groot, maar we zien dat er niet altijd voldoende tijd en aandacht in geïnvesteerd om daar het maximale uit te halen. We geven handvatten voor hoe je juist de diversiteit aan ideeën en perspectieven van mensen omarmt en benut om samenwerking productief te maken, in plaats van de tegenstellingen uit de weg te gaan. Twee elementen zijn daarin volgens ons belangrijk: het creëren van 'teamontwikkelruimte' én daarbinnen 'samen leren en de diepte opzoeken'. Maar eerst kijken we als kritische vriend naar de reflex om alles samenwerkend te doen en bespreken we de voorwaarden voor goed teamwerk.

#### **WEET WAAROM EN WANNEER JE SAMENWERKT**

Er zijn veel verschillende vormen waarin kan worden samengewerkt: in een duo, in een projectteam, in een programma of voor een specifieke taak binnen een organisatie. En soms is het juist ook handig om 'even' niet samen te werken. Sommige activiteiten en opgaven kunnen prima en zelfs effectiever worden opgelost door de individuele professional. Of soms is het nodig om het eigen idee, de eigen creativiteit eerst de volle ruimte te geven en dit vervolgens in de samenwerking in te brengen en verschillende perspectieven van anderen te benutten.

### ***"Voor productieve samenwerking zijn het creëren van teamontwikkelruimte én daarbinnen samen leren en de diepte opzoeken belangrijk."***

Organisatieadviseur Karin Derksen heeft veel onderzoek gedaan naar werken in teams (Goed Teamwerk, 2021). Volgens haar ben je een team als:

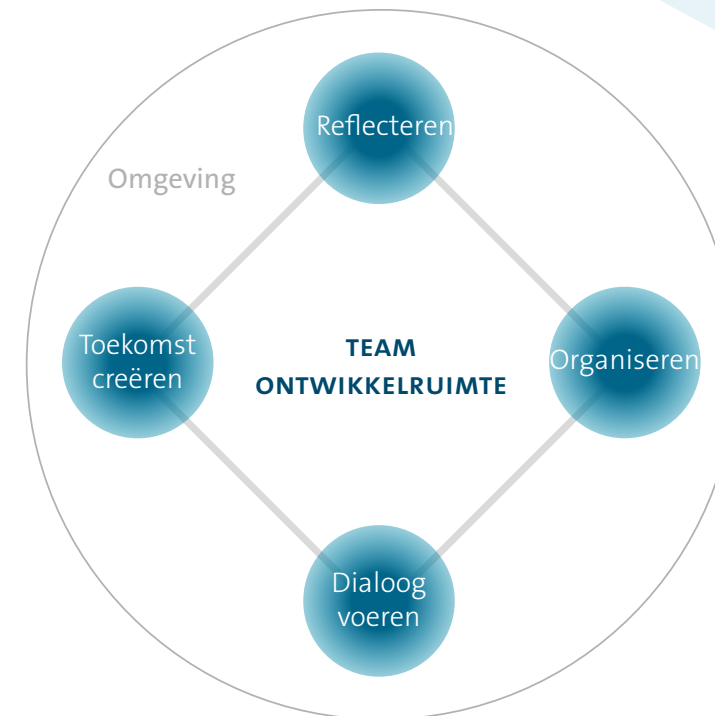
- het een beperkte omvang heeft van drie tot tien personen;
- er een gezamenlijk helder doel of gedeelde opgave is;
- er onderlinge onafhankelijkheid is tussen de teamleden om het doel of de opgave te realiseren.

Het is slim om bij de start van de samenwerking te checken of aan de bovenstaande randvoorwaarden voor 'goed teamwerk' voldaan is, of kan worden voldaan. Dat betekent bewust stilstaan bij waarom en

wanneer je samenwerkt met anderen. Maar ook tussentijds blijft reflectie op nut en noodzaak van de samenwerking belangrijk. Misschien kunnen mensen zelfstandig verder, of is alleen afstemming nodig. Teams dienen soms uit, zodat samenwerking niet meer van de grond komt en er veel tijdverlies ontstaat. Als de drie basisvoorwaarden op orde zijn, is de kans groter dat de teamsamenwerking succesvol zal zijn.

#### **CREËREN VAN 'TEAMONTWIKKELRUIMTE'**

Wanneer er is gekozen om samen te werken in een team, komt pas de echte uitdaging voor het leveren van goed werk. Samenwerking klinkt evident en makkelijk, maar gaat zeker niet vanzelf. Om de kracht van verschillen tussen mensen in samenwerking te benutten, betoogt Karin Derksen dat een ruimte nodig is waarin mensen de vrijheid voelen om ideeën en perspectieven in te brengen en uitgedaagd



**Figuur 6.1:** de vier essentiële elementen voor succesvolle samenwerking in teams (Karin Derksen, Goed Teamwerk, 2021).

worden om daarover open het gesprek te voeren en van elkaar te leren. Zorg dat er 'teamontwikkelruimte' is: een omgeving en cultuur waar openheid naar elkaar is, het soms mag schuren, waar je het met elkaar oneens kunt zijn en het ook weer met elkaar eens kunt worden. In de ontwikkelruimte maak je gebruik van elkaars kennis, kunde en kracht. Het wordt in de literatuur ook wel 'adaptieve ruimte' genoemd (Uhl-Bien, 2018).

We herkennen de vier essentiële elementen voor succesvolle samenwerking in teams die Karin Derksen onderscheidt: 1) toekomst creëren, 2) reflecteren, 3) organiseren en 4) dialoog voeren. Deze elementen zijn volgens ons van belang om succesvol samen te werken rondom fysieke opgaven. Als deze vier elementen goed zijn ingevuld en daar helderheid over is, ontstaat ontwikkelruimte. Als er onvoldoende aandacht voor één van de vier 'bollen' is, leidt dat soms tot teleurstelling. Omdat er onvoldoende interactie is of verschillen niet worden benut. Met als gevolg dat de samenwerking niet soepel loopt, mensen afhaken en resultaten achterblijven.

Samenwerking vraagt om mensen met competenties op elk van de vier genoemde essentiële elementen. De elementen voer je

samen uit, maar ieder lid kan daarin wel een andere rol pakken. Voor 'toekomst creëren' zijn mensen nodig die strategisch en breed kunnen denken. 'Organiseren' vraagt om praktische doeners. 'Reflectie en dialoog' vragen om mensen die uitdagen en niet bang zijn om door te vragen. In de samenwerking is het belangrijk om bewust te zijn van elkaars kwaliteiten, zodat je weet wat je aan elkaar hebt. De mensen die de samenwerking vormgeven zien we niet als een vast gegeven. Wij zien samenwerkingen binnen en tussen organisaties als levendige systemen die kunnen veranderen op basis van de opgave buiten en de ontwikkelingen binnen het team.

Hieronder gaan we vanuit onze praktijkervaringen in het fysieke domein dieper in op elk van de vier elementen van het organiseren van teamontwikkelruimte.

#### **VIER ELEMENTEN VAN ONTWIKKELRUIMTE**

##### **Element 1: Toekomst creëren – de opgave in beeld**

Bij de start van een samenwerking is het belangrijk om met elkaar de tijd te nemen om een gedeeld beeld te vormen over de opgave of doel dat je samen wilt bereiken. Juist door verschillen tussen mensen kunnen daar andere beelden bij zijn. Met een gedeeld

doel voor ogen is het voor de teamleden duidelijker waarom ze samenwerken en beter te definiëren welke inhoud en kwaliteiten zij inbrengen om de opgave te realiseren. Het gesprek over de gedeelde opgave is geen eenmalige activiteit, maar wordt steeds opnieuw gevoerd. Want de wereld om ons heen verandert voortdurend, opgaven vervormen en ook wijzelf passen ons aan. In hoofdstuk 1

hebben we al de elementen genoemd waarmee een maatschappelijke opgave kan worden geanalyseerd. Met behulp van ons teamcanvas kan deze worden vertaald naar een concrete aanpak waarmee een team in een project of programma aan de slag gaat.



#### **ORGANISEREN VAN HET GOEDE GESPREK**

Op basis van onze eigen ervaringen hanteren wij deze vuistregels voor een goed gesprek:

- Creëer een goede setting: wat is het onderwerp, wie kunnen bijdragen, hoe pakken we het aan?
- Spreek helder: zeg wat je te zeggen hebt en stop dan met praten;
- Luister naar de ander om te begrijpen (LSD: Luisteren, samenvatten en doorvragen);
- Erken dat je 'het' nog niet weet, en dat je daarom met elkaar in gesprek bent;
- Vertrouw op je gevoel en je verstand;
- Draag zorg voor de veiligheid van de ander en jezelf en laat 'OMA' thuis: oordelen, meningen en adviezen;
- Zoek naar onderliggende waarden, context en raakvlakken;
- Maak het dialoog productief door af te sluiten met een handelingsperspectief, formuleren van afspraken.



## Element 2: Reflecteren - spanning tussen stilstaan en resultaten boeken

Teamsamenwerking is nooit rustig: mensen komen en gaan. Doelen worden soms ter discussie gesteld of verdwijnen naar de achtergrond. Samenwerking loopt niet altijd vanzelf soepel. Dus is het slim om regelmatig - weg van de dagelijkse hectiek - met elkaar bewust stil te staan bij de staat van de samenwerking en de productiviteit daarvan in termen van doelbereik. Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed? In ons werk in programma's noemen we dit 'eilanden van reflectie': een moment om samen te

***"Door met elkaar in dialoog te gaan leer en creëer je al doende met elkaar. Van daaruit ontstaat beweging."***

reflecteren op hoe de samenwerking gaat, wat het oplevert en wat er mogelijk beter kan (lees hier meer over in het boek Programmatisch Creëren, Bos et al, 2013). Reflecteren vraagt

discipline en lef: om je eigen functioneren en dat van het team regelmatig ter discussie te stellen. Maar als het goed is levert het ook nieuwe energie op.

## Element 3: Organiseren - de juiste praktische voorwaarden scheppen

De vierde activiteit voor het creëren van teamontwikkelruimte is 'organiseren'. Voor goede samenwerking is het belangrijk dat planning, budget en werkafspraken duidelijk georganiseerd zijn. Het werkt gewoon lekker als dit soort praktische zaken op orde zijn. Dan hoeven teamleden zich daar geen zorgen over te maken en kunnen zij zich focussen op het gesprek met elkaar. Ook deze elementen kunnen worden verankerd in het Teamcanvas.

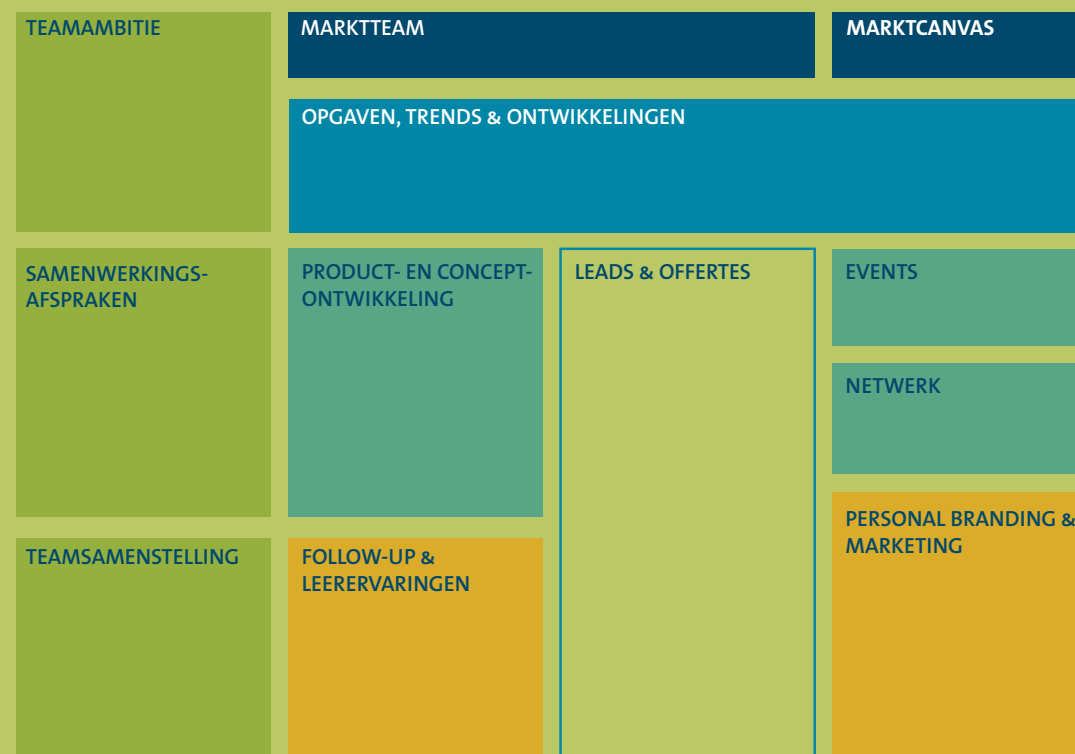
## Element 4: Dialoog – maakt co-creëren mogelijk

Kern van het creëren van ontwikkelruimte, is dat je vanuit een open houding met elkaar in gesprek blijft over de te realiseren opgave en het organiseren van praktische zaken in de samenwerking. Door met elkaar in dialoog te gaan leer en creëer je al doende met elkaar. Van daaruit ontstaat beweging.



## TEAMCANVAS

Een hulpmiddel om afspraken over elk van de vier elementen vast te leggen is het Teamcanvas. Wij gebruiken het bij teamsamenwerking in ons eigen bedrijf, maar ook bij klanten. Bij de start van de samenwerking vullen wij het canvas in. Het helpt bijvoorbeeld om samen met het team een gedeeld beeld te vormen van de opgave en scherp te maken welk doel je wilt bereiken. Ook is het bruikbaar om meer praktische afspraken te maken (zie element 3 'Organiseren').





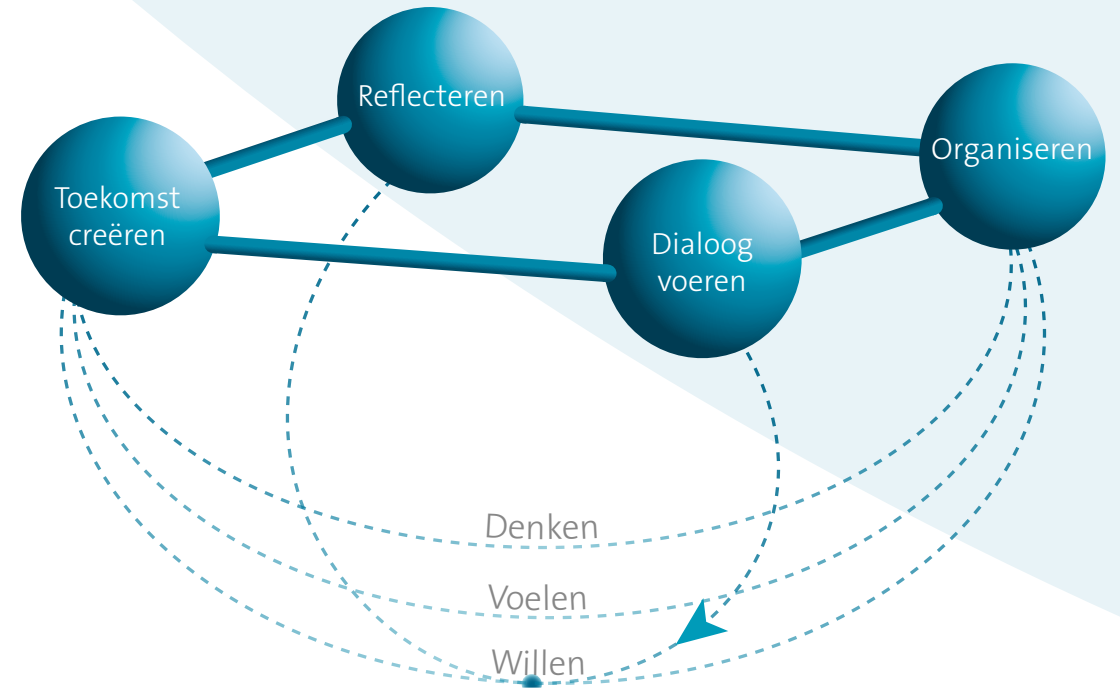
**"Verdieping gaat van denken naar voelen en naar echt willen."**

Wij zien in onze praktijk dat het professionals niet altijd lukt om tijd vrij te maken voor dialoog en reflectie, omdat zij druk zijn met de operatie of de waan van de dag. Het kan voor mensen voelen als zonde van de tijd en weinig concreet. Maar het gevolg kan zijn dat het potentieel van de samenwerking onbenut blijft. Wat werkt dan wel? Maak de werkwijze voor de betrokkenen navolgbaar door het proces uit te tekenen en de reflectie- en dialoogmomenten specifiek te maken. Dialoog kost tijd, maar het levert effectiviteit.

**ZOEK DE DIEPTE IN DE SAMENWERKING OM HET BESTE UIT MENSEN EN TEAMS TE HALEN**

Teams kunnen de neiging hebben om in de samenwerking aan de oppervlakte te blijven.

De vier activiteiten worden functioneel goed ingevuld, de basis is op orde. Wij menen dat nog een extra verdieping nodig is om nieuwe ideeën en perspectieven op tafel te krijgen en posities los te laten en patronen te doorbreken. Verdieping gaat van denken (rationeel – ‘waardevrij’ luisteren en doen) naar voelen (emotioneel – ‘werken met gedeelde waarden en gedragsprincipes’) naar willen (intentioneel – ‘gedeeld eigenaarschap beleggen’). Onze overtuiging is dat je bij transitievraagstukken door alle drie de lagen heen moet. Het vraagt diepgang om de buitenwereld en elkaar te begrijpen. De gedachte daarachter is dat je alleen op die manier tot authentiek ‘willen’ - tot actie - komt. De samenwerking wint daarmee aan effectiviteit en betrokkenheid.



Figuur 6.2: Theory U van Otto Schärmer geprojecteerd onder model Team ontwikkelruimte van Karin Derksen.

Volgens ‘Theory U’, ontwikkeld door Otto Schärmer, maak je deze verbinding door een collectief leerproces waarin je de verbinding aangaat met jezelf, de ander en de omgeving (menselijk en ecologisch). In teamsessies leren wij teamleden hoe zij met elkaar de diepte kunnen opzoeken. De vragen vanuit Theory U kunnen teamleden helpen om eigen ideeën, gevoelens en overtuigingen te uiten en vervolgens te onderzoeken wat

dit betekent voor de gezamenlijke opgave en wat hen te doen staat. Wij gebruiken daar verschillende werkvormen voor, zoals bijvoorbeeld dialoogwandelingen, visualisaties en luisteroefeningen. Een gestructureerde methode- gebaseerd op het werk van Schärmer – is de door ons ontwikkelde Mastercircle. Daarin maken teams samen de U-bocht naar toekomstgericht handelen, geholpen door meesters uit het vak (zie tekstkader).





## MASTERCIRCLE

Een beproefde methodiek om gezamenlijk te leren en te reflecteren is de mastercircle. Je kan het zien als een vorm van intervisie waarin een team, vaak over organisatiegrenzen heen, gezamenlijk tot oplossingen komt en eigenaarschap gecreëerd wordt (Kessler e.a, 2012). Het is dan ook goed toepasbaar voor programmateams.

Een mastercircle realiseert doorbraken op basis van het 'omgekeerd leren': de deelnemer presenteert de aanpak en krijgt waarderende feedback van de andere deelnemers en van een master. De master heeft daarbij een richtinggevende en reflecterende rol. De deelnemers staan centraal, niet het verhaal van de master. De toekomst wordt niet meer gecreëerd vanuit het bestaande, maar door terug te redeneren vanuit de gewenste situatie naar het eigen leiderschap in het hier en nu. Deze omkering zorgt voor een constructieve spanning tussen een gewenste toekomst en de huidige realisatie, waardoor de noodzaak om in beweging te komen ontstaat.

De werkwijze past bij het gedachtegoed van een lerende organisatie gericht op persoonlijk ontwikkelbelang, collectief verbeteren en concreet handelingsperspectief. De mastercircle is gebaseerd op de 'U-theory' van Otto Scharmer: een proces van samen initiëren naar samen creëren dankzij een verandering in houding ten opzichte van elkaar (Scharmer, 2009). Je leert door met anderen bewust te reflecteren, je te verdiepen in elkaars percepties en motieven. Het gaat erom om samen urgenties te ontdekken en die te vertalen naar de eigen bijdrage aan opgaven en vernieuwing in de praktijk. Van denken naar doen, van een 'open mind' naar een eigen wil.

In totaal worden bij de mastercircle vijf sessies georganiseerd. In de vijf sessies én in iedere afzonderlijke sessie gaan de deelnemers door een 'U-proces' heen. Van samen initiëren naar samen creëren 'on the job', in de (complexe) opgave die centraal staat. Dankzij een verandering in houding ten opzichte van elkaar, die zich uit in persoonlijk leiderschap en verbeterde randvoorwaarden, bijvoorbeeld in de eigen organisatie.





## TIPS

Onze tips om diversiteit in samenwerking in teams productief te maken:

- Check aan de start van de samenwerking in een team of de basisvoorwaarden voor goed teamwerk aanwezig zijn: een omvang van 3-10 personen, een gedeelde opgave en onderlinge afhankelijkheid. En kies voor een andere vorm als deze basisvoorwaarden niet zijn vervuld;
- Zorg dat er een teamontwikkelruimte is: een ruimte waarin mensen de vrijheid voelen om ideeën en perspectieven in te brengen. En besteed aandacht aan het organiseren van de vier elementen van een teamontwikkelruimte: toekomst creëren, dialoog, reflectie en organiseren.
- Zoek bij complexe samenwerkingen met elkaar regelmatig extra diepte in de samenwerking: om het beste uit mensen en teams te halen, verdieping gaat van denken via voelen naar willen.

## Casus - Herijking Integraal Rivier Management



Het Nederlandse rivierengebied is van groot belang voor de scheepvaart, landbouw, natuur en recreatie. En dat brengt ook veel uitdagingen met zich mee, zeker in het licht van de gevolgen van klimaatverandering. Het is zoeken naar een optimale balans tussen hoogwaterveiligheid, natuur, waterkwaliteit, zoetwaterbeschikbaarheid en bevaarbaarheid. Binnen het programma Integraal Riviermanagement (IRM) werken Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten aan een (economisch) aantrekkelijk rivierengebied dat als systeem goed functioneert, meervoudig bruikbaar en duurzaam te beheren is.

Sinds 2021 ondersteunt Royal HaskoningDHV in opdracht van het ministerie van IenW het programma IRM. Ons is gevraagd om het programma door te ontwikkelen tot een programma onder de Omgevingswet, inclusief het inrichten van een organisatie en ontwikkeling van bijbehoren producten. Er zijn nieuwe beleidskeuzes nodig, die uiteindelijk zullen leiden tot concrete ingrepen in het rivierengebied. We zijn gestart met het uitvoeren van een analyse van de stakeholders en programmadoelen. Van daaruit zijn samen met de stakeholders alternatieven ontwikkeld voor aanpassingen aan de rivier en andere maatregelen. Omdat het rivierengebied verschillende dynamieken kent en een veelheid aan spelers met verschillende belangen, is gestart in twee specifieke trajecten. Klein beginnen en van daaruit ontdekken waar patronen





zitten en of de aanpak werkt. Op basis van de oefentrajecten werd duidelijk dat het programma en het netwerk nog niet zo ver waren om tot gezamenlijke doelen en inspanningen te komen. Partijen waren niet voldoende aangehaakt en de onderlinge verwachtingen liepen uit elkaar. In die zin was de oefening ook een middel voor ons om te diagnosticeren. In overleg met de stuurgroep is vervolgens besloten de opdracht te herijken. Daarbij is opnieuw naar de opgaven en de doelen en de scope van het programma te kijken. Omdat nog veel onbekend was over de werking van het riviersysteem, is besloten eerst op systeemniveau tot kaders te komen en nog geen concrete maatregelen uit te werken. Dit had ook gevolgen voor de betrokkenheid van lokale partners, zoals gemeenten en bedrijven.

Tijdens de herijking is de organisatie en de governance aangepast en is een scherper onderscheid gemaakt tussen de organisaties die samenwerken (rijk, provincies, waterschappen) en partijen die, afhankelijk van hun betrokkenheid, op onderdelen hun inbreng konden leveren (zoals gemeenten). Samenwerken klinkt makkelijk en vanzelfsprekend, maar is ook niet altijd nodig. We zijn teruggegaan naar de oorspronkelijk opgave – de bedoeling - en op basis daarvan hebben we gekeken welk proces en organisatie er dan nodig is: Wat is het verhaal van IRM? Wie is hoofdeigenaar van de opgave? Wie moeten er echt samenwerken en co-creëren? In 3 maanden tijd hebben we de programmaorganisatie eenvoudiger gemaakt, met behoud van de samenwerking met de regio. We hebben dus niet iets totaal nieuws bedacht, maar gebruik gemaakt van bestaande elementen.

De aanpak in dit project laat zien dat klein beginnen en te leren door te doen in een onzekere context vaak meer oplevert dan vooraf een uitgestippeld plan uit te schrijven. Het leert je begrijpen wat er in de onderstroom speelt en welke elementen wel en niet werken. Het heeft ons geholpen in het blootleggen van een (beleidsmatig)patroon. De neiging van veel organisaties is om bij de ontwikkeling van beleid gelijk maar de hele wereld te betrekken. Belangrijker is om aan de voorkant heel goed na te denken wie je nodig hebt, en bedenk daarbij dat niet iedereen dezelfde positie inneemt. Op die manier krijg je niet alleen mensen aan tafel die enkel willen meepraten, maar die ook echt verantwoordelijkheid kunnen nemen.



*In 2024 heeft het programma IRM de gezamenlijke toekomstvisie op het rivierengebied vastgesteld in een Programma onder de Omgevingswet (POW). Daarna hebben wij een rol gespeeld als kwartiermaker voor de eerste fase van het programma.*



## 7 Uitleiding

Over onze rol en positie als adviseur

### **'KRITISCHE VRIEND'**

Organiseren in transitie is mensenwerk. Een passende positionering van de adviseur ten opzichte van de klant is cruciaal. Wij zien ons zelf als 'kritische vriend' van onze opdrachtgevers en de organisaties waar wij voor werken: een vriend van de maatschappelijke opgave, maar kritisch op de wijze waarop samenwerkingsprocessen en organisaties die daarvoor nodig zijn het beste vorm kunnen krijgen. Gedreven vanuit de inhoud en gericht op de mensen die uiteindelijk de schouders zetten onder veranderingen in de leefomgeving. Onze rol opvatting als kritische vriend laat zich in de praktijk kenmerken door: 1) een mix van ontzorgen én ontwikkelen, 2) een positie kiezen 'naast' de klant, 3) een proces

***"Organiseren in transitie is uiteindelijk mensenwerk."***

dicht op de inhoud, en 4) een onafhankelijke blik. Op elk van deze vier kenmerken gaan we kort in.

### **ONTZORGEN ÉN ONTWIKKELEN**

De rol die wij in opdrachten vervullen is meestal een combinatie tussen ontzorgen en ontwikkelen. 'Ontzorgen' kan zijn het bieden van hulp bij het schrijven van een organisatieplan, het monitoren van de



resultaten of het tijdelijk invullen van rollen in de uitvoering (Paul Kloosterboer, 2020). Wij komen een organisatie vaak eerst binnen op zo'n ontzorgende rol, om werk uit handen te nemen of kennis in te brengen. Maar als wij eenmaal aan het werk gaan, pakken wij vaak een 'ontwikkende' rol. Samen met de organisatie gaan we een proces in van samen leren en samen creëren. Daarmee stellen we teams in staat om taken zelf uit te voeren. Wij faciliteren, verbinden en brengen indien nodig nieuwe perspectieven of inhoudelijke kennis in. Wij geloven dat de organisatie meer geholpen is met zo'n ontwikkelende benadering dan met het overnemen van een klus door externen. Door deze manier van werken benutten we de kracht van de eigen organisatie en wordt de ontwikkeling geborgd bij de mensen die het uiteindelijk moeten doen. Er ontstaat 'gedeeld eigenaarschap' over de verandering. Als

het gaat om een visie of organisatieplan wordt het een gezamenlijk verhaal en niet het verhaal van de consultants. Vaardigheden die we daarvoor inzetten zijn luisteren, gezamenlijk bespreken van bevindingen, stellen van scherpe vragen, reflecteren en coaching. Op dat vlak zijn wij een kritische vriend van onze opdrachtgevers.

#### **EEN POSITIE 'NAAST' DE KLANT**

Om onze opdrachtgevers te ontzorgen én samen te ontwikkelen, kiezen wij altijd voor een positie 'naast de klant'. Door deze positie in te nemen, kunnen we samen met de mensen met wie we werken naar de opgave kijken. Samen is ons blikveld breder en voorkomen we dat we overnemen. We waken er dus voor niet 'voor de klant' te gaan staan, want dan ontnemen we de klant

het zicht op de opgave, zien we zelf de organisatie achter ons niet, en is de kans groot dat we mensen kwijtraken. Zouden we 'achter de klant' gaan staan, dan verliezen we onze onafhankelijke en kritische blik op de opgave, op wat buiten nodig is. We worden dan te volgend. Naast de klant houden we alle blikvelden open en kan de adviseur een nieuw perspectief bieden, bijvoorbeeld doordat hij/zij ook in andere organisaties aan vergelijkbare opgaven werkt. Als we zien dat een aanpak niet werkt, zijn we naast de klant in staat om te reflecteren, evalueren en bij te stellen.

#### **EEN PROCES DICHT OP DE INHOUD**

Een positie naast de klant betekent ook dat wij nauw samenwerken met de mensen op de werkvloer, dicht op de inhoud. Onze ervaring is namelijk dat

***"Om onze opdrachtgevers te ontzorgen én samen te ontwikkelen, kiezen wij voor een positie naast de klant."***

de antwoorden op een organisatievraagstuk vaak al in de organisatie liggen. Dat antwoord ga je pas vinden door er samen met de mensen in de organisatie aan te werken. Zij zijn immers degenen die dagdagelijks in de organisatie rondlopen. De diepte die wij als adviseur kunnen brengen zal nooit zo groot zijn als van iemand die in de dagelijkse processen werkt. Onze blik kan wel ruimer zijn. Wij zien het als onze rol om de antwoorden en beelden die er al in de organisatie aanwezig zijn naar boven te



halen, te expliciteren en samen met de mensen in de organisatie te onderzoeken hoe deze in de praktijk werkend gemaakt kunnen worden. In onze opdrachten proberen we daarom mee te draaien in de organisatie. Vanwege onze inhoudelijke kennis van het fysieke domein lukt het ons om gemakkelijk in te haken op de dagelijkse praktijk. Op de werkvloer zien we wat goed gaat en beter kan, welke mechanismen daar een rol in spelen en welke interventies er nodig zijn.

#### **ONAFHANKELIJKE BLIK DOOR AFSTAND TE BEWAREN**

Wij schakelen voortdurend tussen werken in nabijheid van de klant en afstand nemen van de organisatie waarvoor wij werken. Door te dicht bij de klant te gaan staan, bestaat het risico dat we te veel onderdeel van het systeem worden en daarmee een bepaalde mate van onafhankelijkheid verliezen. Bovendien lopen we het risico dat we te veel de inhoud in worden gezogen, waardoor het organisatievraagstuk uit het zicht raakt. Gepaste afstand houden is belangrijk, om frisse blik en onafhankelijkheid te bewaren. Van afstand kunnen we beter kijken, en zijn we makkelijker in staat het geheel te zien. Bijvoorbeeld om patronen te herkennen en helpen te doorbreken.

#### **SAMEN MET DE KLANT STIL STAAN BIJ DE ROL**

In een startgesprek met de klant staan we samen stil bij de rol van ons als adviseur. We delen verwachtingen en vormen daar een gezamenlijk beeld van. Wij zien namelijk dat de rol die van ons gevraagd wordt, niet altijd van het begin af helder is gedefinieerd. Dat hoort ook bij de fase waarin we juist worden ingeschakeld. De gesprekken hierover zijn geen franje maar essentieel voor een goede samenwerking. Daarmee ontstaat gedeeld eigenaarschap over de opdracht en opgaven. Het gaat hierbij om contact en contract. Contact maken en contact houden – voorwaarden om vertrouwen op te kunnen bouwen - zijn voor ons de basis. En het contract is meer dan de offerte en de gunningsbrief: het gaat om een psychologisch contract tussen opdrachtnemer en opdrachtgever in termen van verwachtingen, randvoorwaarden en vooral een 'ticket to ride' om tijdelijk met een bepaalde opgave, met een team én de omgeving aan de slag te mogen gaan.

#### **ONZE ROL ALS KRITISCHE VRIEND SAMENGEVAT**

Wij zien ons zelf als kritische vriend die de organisatie bij de hand neemt zonder over te nemen. In de praktijk betekent dat...

- ...wij ontzorgen én ontwikkelen, om enerzijds werk van onze opdrachtgevers uit handen te nemen en anderzijds de kracht van de organisatie maximaal te benutten;
- ...wij kiezen voor een positie 'naast de klant' om alle blikvelden open te houden, maar denken daarbij altijd een stap vooruit;
- ...wij onze kennis van de inhoud gebruiken, om aan te sluiten bij de dagelijkse praktijk van professionals en om interventies effectiever te maken, dicht bij de uitvoeringspraktijk;
- ...wij kijken met een onafhankelijke blik, door op enige afstand van de klantorganisatie te opereren;
- ...wij tijd nemen om samen met de klant een gedeeld te krijgen bij onze rol en positie als adviseur, zowel bij de start als tijdens de uitvoering van onze samenwerking.



# Bronnen

- Ardon, A. (2011). Doorbreek de cirkel. Business Contract
- Beer, S. (1979), The Heart of Enterprise. Chichester: John Wiley & Sons
- Beer, S. (1981), Brain of the firm. Chichester: John Wiley & Sons
- Beer, S. (1985), Diagnosing the system for organisations. Chichester: John Wiley & Sons
- Bood, R.P. & Coenders, M. (2003) Communities of Practice
- Bos et al (2013). Programmatisch creëren. Scriptum Books
- De Baas, J.H. (2017). Voorbij de eeuw van bureaucratie. Den Haag: Boom Bestuurskunde
- Derksen, K. (2021). Goed teamwerk. Amsteram: Boom
- Groen, N. (2022). De taal van het Viable System Model. <https://groen-heesen.nl/viable-system-spreekuur/>
- Homan, T. (2009). Veranderen als chaotisch proces. Adviesplatform van het Onderzoekscentrum Facilitating Change and Implementation Dynamics
- Houtkamp, B, Ruijters, M en De Vries, C.A. (2019), Opgavegericht teamleren. Deventer: Management Impact
- Kessler e.a, 2012. Mastercircle
- Kessler, W. Mastercircle, met grote stappen vooruit. [www.mastercircle.org](http://www.mastercircle.org)
- Kloosterboer, P. (2012). Van Waarnemen naar Waarmaken Expeditie naar waarde met professionals. Amsterdam: Boom
- Kloosterboer, P. (2015). Adviseren vanuit het geheel. Amsterdam: Boom
- Knoster, T. (1991) Managing Complex Change Model
- Kübler-Ross, E. (1969). On death and dying. Londen: Routledge
- Lamberigts, P. en Schipper, L. (2022). Gedeeld eigenaarschap. Amsterdam: Boom
- Scharmer, O. (2016). Theory U. Berrett-Koehler
- Senge, P. (1990) The Leader's New Work: Building Learning Organizations, Sloan Management Review
- Sheldrake, M (2020). Verweven leven. Amsterdam. Atlas Contact
- Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A leader's frametwork for decision making. Harvard business review
- Studiegroep Interbestuurlijke en Financiële Verhoudingen (2020a). Als één overheid: slagvaardig de toekomst tegemoet! Eindrapport. Den Haag
- Ten Bos, R. (2015). Bureaucratie is een inktvis. Amsterdam: Boom
- Tjepkema, S., Verheijen, L., Kabalt, J. (2016). Waarderend veranderen – Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van manager. Amsterdam: Boom
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. The Leadership Quarterly
- Van der Steen, M., Scherpenissen, J. Van Twist, M. (2015). Sedimentatie in Sturing. Den Haag: NSOB N
- Vandamme, R. (2007), Gedrag patronen van personen en organisaties. Pearson Education
- Vermaak, H. (2009). Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Deventer: Vakmedianet
- Vermaak, H. (2017). Iedereen verandert nu wij nog. Deventer: Vakmedianet
- Vermaak, H. en De Caluwe, L. (2019). Leren veranderen. Amsterdam: Boom
- Vroemen, M, (2017). Handboek teamcoaching. Deventer : Vakmedianet
- Weick, K. (1993). Bricoleren

## AUTEURS

Sten Camps, Pieter van Ree (redactie), Rob Bonte, Pascal Lamberigts, Annelies Maas van 't Hof, Liesbeth Schipper, Vinitha Siebers, Coen Smit, Wim Timmerman, Mareille de Bloois, Joost Schouten, Chantal Inia.

Met dank aan organisatieadviseur Theo Hermsen voor de begeleiding van de leerlijn Organisatieontwikkeling in onze SMC Academy en voor zijn review van een concept-versie van deze uitgave. Tevens dank aan alle begeleiders van de masterclasses.

## VORMGEVING

Mark van Rotterdam, Annemieke Teurlings.



ROYAL HASKONINGDHV

SMC | STRATEGIE & MANAGEMENT CONSULTANTS

[www.royalhaskoningdhv.com/smc](http://www.royalhaskoningdhv.com/smc)

CONTACT

[pascal.lamberigts@rhdhv.com](mailto:pascal.lamberigts@rhdhv.com)

[rob.bonte@rhdhv.com](mailto:rob.bonte@rhdhv.com)

[coen.smit@rhdhv.com](mailto:coen.smit@rhdhv.com)

*De Strategiereeks is een uitgave van SMC | Strategie en Management  
Consultants van Royal HaskoningDHV*