



Veranderen doe je zomaar...

Frits Roelfsema, 2018

Welke gemeentelijke organisatie is niet aan het veranderen? Is het niet omdat er fusieplannen worden uitgevoerd, dan is het wel om hun rol als sturende organisatie te kantelen naar de nieuwe rol als faciliterende organisatie. Met wederzijdse participatie in de gemeenschap.

Dat levert vaak de nodige worstelingen op. Veelal is men het wel eens over de koers. Bestuurders en raden zien ook de voordelen van schaalvergroting, vermits dat niet ten koste gaat van de eigen identiteit. De grotere uitdaging ligt vooral in het uitvoering geven aan die veranderingen door de organisatie. En omdat dit zo moeilijk is, wordt al gauw de hulp ingeroepen van organisatieadviseurs en innovatiedeskundigen (ja, ook wij), of nog erger, verandermanagers of procesbegeleiders. Waarom die laatste categorie nog erger is? Je laat toch een ander ook niet hardlopen als je zelf moet afvallen. Dat moet je zelf doen en dat geldt ook voor veranderen.

Als je denkt dat je er bent, dan ben je er geweest

Wij onderscheiden in onze praktijk drie soorten methodes om veranderingen te realiseren. Ten eerste is dat de ambitie-gedreven aanpak, iets wat we herkennen bij jonge gedreven bedrijven. Vanuit het huidige startpunt, bouwt de organisatie gezamenlijk aan haar toekomst. Niet zozeer vastomlijnde plannen bepalen wat men aanpakt en verandert. Het is de gedeelde ambitie die centraal staat. Met die ambitie voor ogen worden veranderingen stapje voor stapje (Kaizen) ingezet. De organisatie en dus de mensen zitten in een flow en zien aanpassen/veranderen als een onderdeel van hun dagelijkse bestaan. Meedenken, uitproberen, beslissingen durven nemen wordt onderdeel van de organisatiecultuur. Je ziet dat heel sterk bij de jonge bedrijven als Google, Amazon, Facebook. “Ja maar dat zijn heel andere bedrijven”, hoor je dan. Dat klopt, want zij zijn nadrukkelijk met hun toekomst bezig. Na mijn lezing “De Toekomst is al Begonnen” voor een groot accountantskantoor, sprak één van de partners mij aan dat hij het maar een beangstigend verhaal vond. Met name dat hun werk wel eens overbodig zou kunnen worden door Kunstmatige Intelligentie. Ik vroeg hem of er binnen hun bureau tijd en ruimte was om met medewerkers af en toe stil te staan bij de vraag “hoe ziet ons werk er mogen uit?”. Dat was niet het geval; veel te druk. Ja, dan kan ik mij die angst voor de toekomst goed voorstellen. Je kunt die angst beter omzetten in creativiteit. Af en toe een uur brainstormen, het liefst met een aantal buitenstaanders erbij. Input geven en krijgen om elkaar te inspireren en zo nieuwe klantwaarden te ontwikkelen zodat je relevant blijft voor klanten en burgers.

Die gedeelde ambitie om samen volgende stappen te maken is de drijfveer. Belangrijk is dat de organisatie “on the move” blijft. Als je denkt dat je er bent, dan ben je er geweest. Voortdurend ambities toetsen aan de veranderende wereld, veranderende wensen van je klant of burger. Het maakt onlosmakelijk deel uit van een toekomstgerichte leiderschapsstijl.

Zonder gedeelde ambitie of toekomstgerichte leiderschapsstijl is deze methode niet werkbaar. In veel gemeenten zal men intuïtief kiezen voor deze aanpak, en daarbij – bewust of onbewust – voorbij gaan



aan de randvoorwaarde dat de gehele organisatie zich volledig wil inzetten voor die verandering. Met als gevolg dat de beoogde doelen niet worden gerealiseerd, dat zaken weer moeten worden teruggedraaid, en dat men weer (gedeeltelijk) naar de oude situatie moet terugkeren. Met als neveneffect dat de sceptici, de zuurpruimen van de organisatie kunnen zeggen: “zie je wel, al dat nieuwe gedoe, ik zei toch dat het niet zou werken..?”

In nood optimaal samenwerken

Een tweede verandermodel is het vaststellen van een Sense of Urgency. Organisaties die op het punt staan in het ravijn te vallen. Niet ingrijpen is geen optie, want het betekent het einde. Zal niet zo vaak voorkomen in de gemeentelijke wereld, maar ook in deze organisaties maakt de angst voor het verliezen van zekerheden over de toekomst de mensen veranderingsgezind. Men heeft natuurlijk ook geen alternatief. Dit soort veranderingsbereidheid kan overigens ook in de dagelijkse praktijk ontstaan. Voorbeeld: Een ziekenhuis werd geconfronteerd met een behoorlijke brand. Het bracht verplegend personeel en specialisten zonder morren samen bij het evacueren van de patiënten. Geen tijd voor belangentegenstellingen, aanpak of afschuifpraktijken: samen voor de patiënt. Het drukte de organisatie wel op de feiten. Hoe kan het? In nood optimaal samenwerken, terwijl in de dagelijkse praktijk de samenwerking ronduit slecht was. Dat zou ook zonder urgentie de normaalste zaak moeten zijn. Een startpunt om toch eens nader naar de samenwerking te kijken en dat gebeurde ook.

Een brand veroorzaken...

Het derde model dat we toepassen, is de “Voldongen Feit” methode. In deze aanpak wordt (al dan niet toevallig) een sense of urgency gecreëerd; we veroorzaken een “brandje”. In relatief stabiele werksituaties (waar 80 % van de organisatie graag aan vasthoudt) vindt een verandering van context plaats. Deze verandering is niet aanvechtbaar en stelt de organisatie voor een Voldongen Feit. Vervolgens moet de organisatie aan de slag om zich aan de nieuwe situatie aan te passen en een nieuwe continuïteit op te bouwen.

De gemeente Molenwaard heeft dit met succes toegepast. Na het fusiebesluit van de gemeenten Graafstroom, Liesveld en Nieuw-Lekkerland is na veel gekrakeel over de plek waar het nieuwe gemeentehuis moest verrijzen, onder de geestverruimende van een gezamenlijke borrel, besloten om geen nieuw gemeentehuis te bouwen. De drie kernen wilden allen graag zichtbaar en goed bereikbaar blijven bij de burgers. Dat streven kreeg vorm onder het motto “Molenwaard Nabij”. De fusiestrategie was schaalvergroting door schaalverkleining. Medewerkers van de gemeente dichtbij de burgers brengen, begint met toegankelijkheid vergroting. Zo plaatselijk mogelijk aanwezig, direct bereikbaar, naar de burgers toe. Dat betekent nogal wat voor je mensen. Hoe krijg je de medewerkers mee in zo’n innovatieve aanpak. In dit geval door figuurlijk het bastion Gemeentehuis af te breken. Niet direct, maar wel met een vaste sluitingsdatum. Op deze datum gaat het gemeentehuis dicht. Tot die tijd moest de organisatie opzoek naar de goede werkmethode. Wat voor plan ligt daaraan ten grondslag? De



gemeente Molenwaard is graag bereid u te vertellen hoe ze e.e.a. hebben aangepakt, maar vraag hen niet naar “Het Plan”, want dat is er niet. De gehele organisatie heeft zonder dichtgetimmerde blauwdruk meegedacht en meegewerkt aan de veranderingen. Ambitie gedreven! Er is een geweldige ICT infrastructuur gebouwd. Iedereen toegankelijk, bereikbaar en geïnformeerd. Diverse lokale werklocaties gekozen. Zelfs de burgemeester en wethouders hebben geen vaste werkplek of kamer. Dat was voor sommigen misschien even slikken, maar het bestuur heeft het voorbeeld gegeven en is voorgegaan als voorbeeld voor de gehele organisatie. Over leiderschapsstijl gesprokenen: een voorwaarde.

Een krachtige fusie van methoden

De Voldongen Feit Methode is een krachtige fusie tussen de eerder beschreven aanpakken. Het begint met ambitie en het herhaaldelijk uitdragen daarvan. Dan volgt geloof bij de mensen die de verandering ‘ondergaan’. Want van slachtoffer worden zij ‘believer’, een state of mind die nodig is om te geloven in de beloften van de verandering. Vervolgens wordt de relevante werkcontext dusdanig gewijzigd, dat er geen alternatief voor handen is de status quo te handhaven. En als laatste: iedereen wordt uitgenodigd mee te werken aan de nieuwe aanpak, waarbij de leiders het goede voorbeeld geven. Natuurlijk zullen sommigen achterblijven, de hakken in het zand steken en blijven beweren dat er niets goeds te verwachten valt van de beoogde verandering. Maar niet alleen het enthousiasme om hen heen zal aanstekelijk werken, de veranderde context (er is gewoonweg geen gemeentehuis meer...) is heel dwingend om toch – zij het wellicht sceptisch – mee te gaan met de verandering. Als er geen weg terug is dan zijn er maar twee opties: uitstappen of meerijden. En ook de mensen die eerst dachten aan uitstappen maar toch kiezen voor meerijden, zullen uiteindelijk gaan bijdragen aan de verdere invulling van de nieuwe organisatie. Het is wellicht ‘eieren voor je geld kiezen’ maar dat is altijd beter dan ‘je kont tegen de krib gooien’. Het Instituut voor Gemeentelijke Innovatie (Stichting IVGI) is een stichting die kennis, kunde en ervaring deelt met gemeenten om te zorgen dat zij verbonden zijn en blijven met de gemeenschap. Gemeente en gemeenschap vormen één zwerm. Het IVGI helpt daarbij door te onderzoeken wat de gedeelde kernwaarden zijn, de innovatiegerichtheid te monitoren en innovatieve werkprocessen te ontwikkelen. Verder verzorgt het INGI lezingen, inspiratiedagen en studiereizen met een innovatief karakter.

Frits Roelfsema is organisatieadviseur, toekomstverkenner en innovatiestrateg. Hij is samen met Erik Stevens oprichter van het Instituut voor Gemeentelijke Innovatie, Stichting IVGI.