

## ■ Effectieve nota's

leren en ontwikkelen in beweging



Rebke de Heer

## Effectieve nota's. Leren en ontwikkelen in beweging

© Rebke de Heer

November 2009

S100 leergang In de Wind, invloedrijk handelen in veranderingsprocessen

A professional development programme for senior consultants about entrepreneurship, leadership and change.

## Foto voorkant

© Thomas Schlijper

03 07 2009, 18:40

The Netherlands, Amsterdam, Mosplein

150jaarwibaut.nl



## Inhoudsopgave

---

Gelukkig is het voor iedereen moeilijk (ter inleiding) .....	4
1- Kwaliteit van beleidsnota's: een chronisch vraagstuk? .....	5
1.1 De vraag: korte, toegankelijke en effectieve nota's graag .....	5
1.2 Patronen: wat houdt dit probleem in stand? .....	6
1.3 Diagnose: op zoek naar een alternatief voor symptoombestrijding .....	9
2- Voorstel voor een aanpak met impact .....	10
2.1 Constructivistische, integrale systeembenadering .....	10
2.2 Kanteling aanpak.....	11
2.3 Aanpak met impact .....	12
3- Wat vraagt dit van de adviseur? .....	15
3.1 De geleider .....	15
3.2 De taalfilosoof .....	17
3.3 De actieleerder.....	18
4- Procesregie in drie fasen.....	19
4.1 Eerste fase: prikkelen (wat is er mis en waar ligt dat aan) .....	19
4.2 Tweede fase: bekrachtigen (wat gaan we eraan doen).....	23
4.3 Derde fase: routiniseren (lange termijn) .....	24
5- Contra-indicaties.....	26

## **Gelukkig is het voor iedereen moeilijk (ter inleiding)**

---

**‘Onderkennen hoe dingen werken is blijkbaar nog heel wat anders dan die inzichten ook in de praktijk kunnen brengen.’<sup>1</sup> Ik ben geraakt door dit statement, in al z’n simpelheid. Het is een samenvatting van wat mij in mijn projecten en opdrachten het meest raakt. Organisaties die willen leren en ontwikkelen zijn prachtig, maar wat is er al niet nodig om die wens ook in de praktijk te brengen.**

Het is de stuwende kracht geweest achter deze aanpak. Mijn opdrachten binnen de context van ‘communicatietrainingen’ werden de afgelopen jaren gestaag omvangrijker en organisatiebreder, en naarmate deze ontwikkeling zich voordeed, groeide mijn inzicht in hoe het werkte, hoe het niet werkte en hoe het zou kunnen werken. Gaandeweg heb ik geëxperimenteerd met het in de praktijk brengen van de inzichten die ik opdeed. En hoewel dat soms lang niet gek ging, was van een echt doordachte aanpak geen sprake.

Deze aanpak is het resultaat van veel divergeren en moeizaam weer convergeren. Van ver avonturieren en moe weer thuiskomen. Van hardnekkig doordenken, afstemmen, klankborden zoeken en alles weer heroverwegen. Het Grote Doel: zorgen dat organisaties ‘niet meer loskomen’ van het leren. Dat opdrachtgevers hun gewenste resultaten ‘echt van de grond krijgen’. Dat medewerkers een ‘optimale transfer naar de werkpraktijk maken’. Maar vooral dat we erachter komen wat we echt belangrijk vinden en hoe dat werkt, en dan voorzichtig de voorwaarden scheppen om het ook in de praktijk te brengen. En ja, ik zeg ‘we’, want ik wil daar deel van zijn.

In deze aanpak heb ik mij gericht op beleidsnota’s. Voor diegenen die na dit zinnetje liefst afhaken: niet doen, want dit is ook toepasbaar op allerlei andere vraagstukken rond effectieve teksten in organisaties. En omdat teksten het resultaat zijn van werk- en denkprocessen, bevat deze aanpak uiteindelijk mijn visie op verandertrajecten die gaan over leren en ontwikkelen, de rol van de adviseur daarin en de ingrediënten die nodig zijn om beweging tot stand te brengen die ertoe doet.

Tot slot wens ik jou – mijn lezer – veel leesplezier. Ik hoop dat deze aanpak iets toevoegt aan de manier waarop je kijkt naar nota’s, veranderen, leren en ontwikkelen. Ik nodig je van harte uit om je aanvullingen, inspiratie en kritische noten met mij te delen.

*Drs. Rebke de Heer CMC*

---

<sup>1</sup> Uit: Creatieregie, Robert Coppenhagen

## 1- Kwaliteit van beleidsnota's: een chronisch vraagstuk?

In deze aanpak concentreer ik mij op organisaties die beleidsnota's en rapportages schrijven, en zich afvragen hoe hun rapporten optimaler kunnen bijdragen aan effectieve beleidsontwikkeling en besluitvorming. Waarmee, als het goed is, een oplossing voor grote en kleine maatschappelijke kwesties dichterbij komt.

Ik richt mij op overheidsorganisaties in brede zin: ministeries, provincies en gemeenten, maar ook controle- of onderzoeksinstanties als inspecties, rekenkamers en planbureaus. De concrete problematiek is in elk van deze organisaties anders, maar de 'kwaliteitsvraag' wordt wel degelijk over de hele breedte gesteld. Of nota's nu voor een intern gemeentebestuur of de minister bestemd zijn, of van buiten aan een ministerie moeten worden aangeleverd, de hamvraag is in alle gevallen: hoe zorgen we dat de nota optimaal bijdraagt aan besluitvorming?

### 1.1 De vraag: korte, toegankelijke en effectieve nota's graag

Ambtenaren<sup>2</sup> schrijven beleidsnota's waarin zij vanuit hun eigen specialisme hun directie, beleidsmakers, wetgevers of de controlerende macht informeren of adviseren. Het vraagstuk dat ik vaak krijg voorgeschied, is hoe deze beleidsnota's bondiger en helderder opgesteld kunnen worden, meer in lijn met de wensen van beleidsmakers en politiek bestuur. Hun verbeterwensen zijn op te splitsen in een aantal componenten:

- ✓ men wil kortere nota's, zodat een nota lezen minder tijd kost;
- ✓ men wil toegankelijker nota's, waarvan de inhoud gemakkelijker te 'scannen' is voor degene die in vijf minuten een beeld van de inhoud wil hebben;
- ✓ men wil dat de nota sneller tot stand komt, op een eenvoudiger manier: minder tijdverlies door het heen en weer sturen van een nota omdat de inhoud nog niet voldoet, of een eenvoudiger proces door bijvoorbeeld direct een raadsvoorstel te schrijven in plaats van eerst een B&W-voorstel (hoe eenvoudiger en transparanter het proces, des te soepeler de nota tot stand komt);
- ✓ men wil inhoudelijk sterke nota's, zodat deze minder aanleiding geven tot discussie 'over de nota' (is deze wel compleet, klopt de inhoud wel, staat alle relevante informatie er wel in). Zo kan de discussie zich concentreren op de besluitvorming (welke beslissing nemen we op basis van deze informatie), wat leidt tot een sneller besluitvormingsproces;
- ✓ er is sprake van veranderende omgevingsfactoren, die de verbeterwens prikkelen en aanwakkeren: planbureaus merken dat hun bestaansrecht (en hun geldstroom) meer en meer wordt gekoppeld aan de mate waarin zij succesvol aan beleidsvorming deelnemen, en de realiteit van overheden in crisistijd is dat zij met minder mensen hetzelfde werk moeten doen – dit vraagt om een effectievere manier van werken;
- ✓ deze verbeterwensen raken ook aan het beeld van 'de gewenste cultuur' in overheidsorganisaties: er is een zekere mate van maatschappelijke druk om als overheid omgevingsbewuster en toegankelijker te zijn. De wollige nota's, het ingewikkelde proces en (in het slechtste geval) de verzandende besluitvorming die daarop volgt, zijn tegengesteld aan de voorbeeldfunctie die de overheid volgens sommigen moet vervullen, als 'transparante en toegankelijke organisatie' met 'samenwerking en collegiale feedback op de werkvloer', een organisatie die 'toegevoegde waarde voor de samenleving levert' omdat ze tenslotte gemeenschapsgeld besteedt.

<sup>2</sup> Schrijvende onderzoekers die werken bij onderzoeksinstituten of planbureaus herkennen zichzelf waarschijnlijk niet in de term 'ambtenaar'. Toch mogen ze zichzelf tot de notaschrijvers rekenen waar ik op doel in deze aanpak.

## 1.2 Patronen: wat houdt dit probleem in stand?

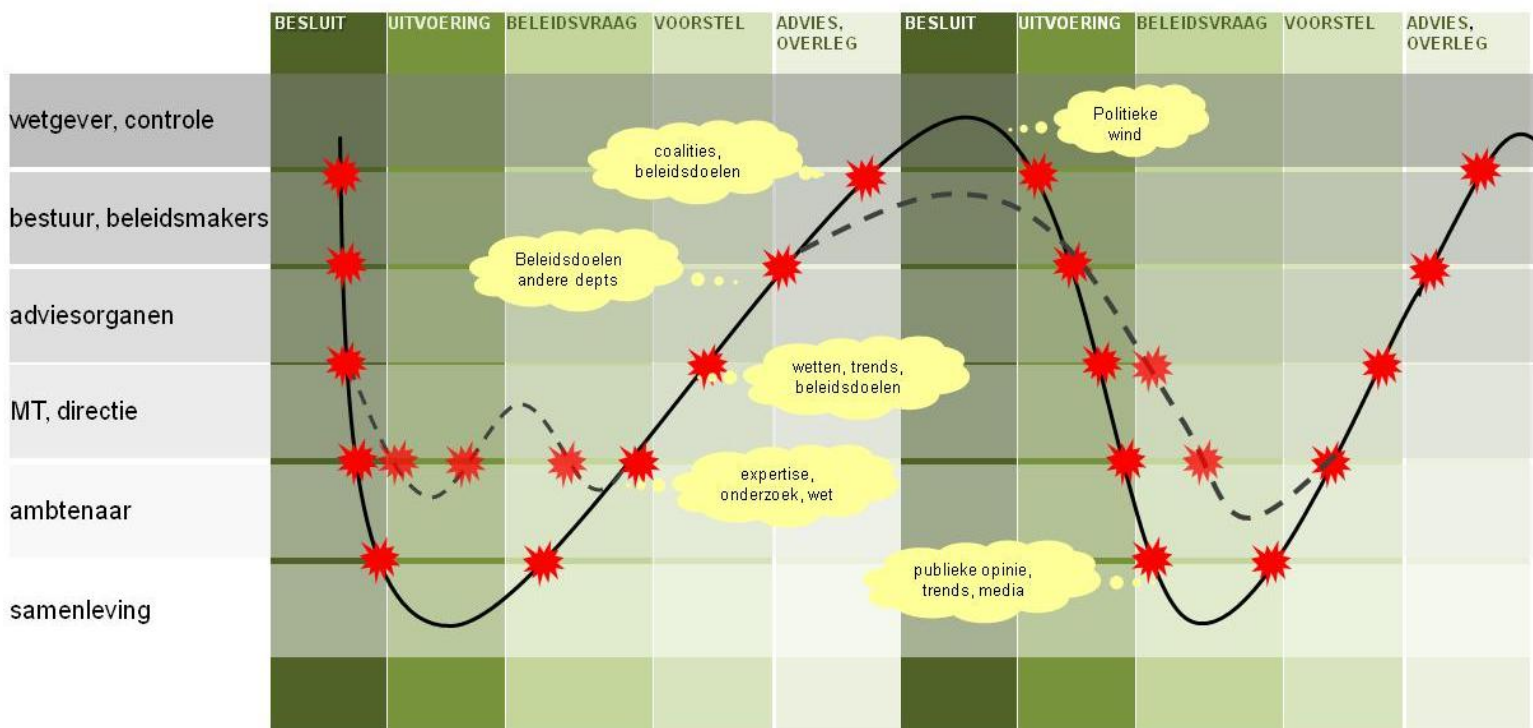
Het gebrek aan kwaliteit van nota's wordt vaak en vooral gezocht in het gebrek aan schrijfvaardigheid van de ambtenaren, en de oplossing dus in een schrijftraining. Mij intrigeren de aannames die hier achter zitten, want waarom is die ambtenaar niet in staat een heldere nota af te leveren? En kan een schrijftraining vervolgens de problemen oplossen? Een blik op het beleidsproces.

### Beleidsproces als fluisterspelletje

Er zit veel ruimte (en ruis) tussen de schrijvende ambtenaar en de lezende beslisser of wetgever, door de lange weg tussen schrijver en lezer: de nota reist langs management, directie, adviescommissies en besturen. Beleidsnota's zijn regelmatig zowel voor de interne beslisser bestemd (MT, directie, bestuur) als indirect voor een externe beleidsmaker of controlerende bevoegdheid (minister, Tweede Kamer, B&W, raad, etc.). Die veelheid aan doelgroepen leidt tot een veelheid aan perspectieven en wensen. Is wel duidelijk hoe de expert (de schrijver, de ambtenaar) hiermee moet omgaan?

Het beleidsproces lijkt op een fluisterspelletje. In het schema hieronder heb ik in kaart gebracht welke route een nota zoal doorloopt. In de meest extreme situatie is iedereen betrokken: van samenleving tot wetgever. Elke betrokken partij heeft zijn eigen rol in het besluitvormingsproces, dat loopt van beleidsvraag naar voorstel naar advies en overleg, uitmondend in een besluit en tenslotte (als het goed is) in de uitvoering van het besluit. Dan begint het proces weer opnieuw: een nieuwe (of soms heel nauw gerelateerde) vraag komt op, waar opnieuw een voorstel, advies en besluit op moeten volgen.

Het resultaat is een golvend 'prikkeldraad' langs de verschillende actoren (verticaal) en fasen (horizontaal) in het beleidsproces. De prikkels in het draad staan voor potentiële ruismomenten: overdrachtsmomenten waarop distorsie kan optreden, omdat het vraagstuk van de ene naar de andere betrokkene wordt overgedragen:



Natuurlijk zijn er vele varianten op dit verloop te bedenken. Het beleidsproces kan ook zigzaggend heen en weer schieten, actoren overslaan of juist blijven hangen op een bepaald punt om daarna weer terug naar af te gaan. Vooruitlopend op mijn aanpak: het kan inzicht geven om samen met betrokkenen het typische verloop van hun proces te schetsen, hierbij de actoren te specificeren en de plek van de nota's in het geheel te bepalen.

Samenvattend zie ik een duidelijk spanningsveld tussen de verbeterwens (meer helderheid en bondigheid, meer samenwerking of uitwisseling) en de politiek-strategische context die nou eenmaal bij beleidsontwikkeling hoort. Het klantvraagstuk wordt mede in stand gehouden door die ingewikkelde context. Nota's moeten tussen (politieke) doelen en doelgroepen laveren, terwijl vanuit communicatieoogpunt helderheid over doel en doelgroep een eerste vereiste is om tot een goede tekst te komen.

### **Onuitgesproken wensen en verwachtingen: over de muur**

Het fluisterspelletje, en het politieke spanningsveld daaronder, kan leiden tot onduidelijkheid over de taakopvatting van de ambtenaar: wat wordt er, gegeven de ingewikkelde context, eigenlijk van de ambtenaar verwacht?

Ik merk dat expliciete communicatie over deze verwachtingen vaak ontbreekt en ik constateer bovendien dat er weinig contact of feedback is tussen opdrachtgever, schrijver en lezer. Er staan meestal stevige, hoge muurtjes tussen afdelingen, tussen zenders en ontvangers, tussen schrijvers en lezers, tussen de leiders en de lijdens. Aan beide kanten van de muur hebben betrokkenen hun eigen rollen, belangen, behoeften en verwachtingen. Over en weer maken zij hun verwachtingen vaak niet expliciet, daar wordt 'gewoon' geen aandacht aan gegeven of tijd voor gemaakt. Terwijl die verwachtingen er natuurlijk wel degelijk zijn, en tot uitdrukking komen in hoe men over elkaar spreekt:

#### **Veelgehoord van beleidsmakers en directie:**

*'Ambtenaren denken dat zij in hun stuk moeten bewijzen dat ze de expertise hebben, maar dat hoeven ze mij niet te bewijzen want daar ga ik vanuit, dus val me daarmee niet lastig. Ik wil niet dat hele verhaal, ik wil de belangrijkste argumenten en afwegingen en een heldere lijn die ik snel kan overzien. Ik heb nog meer te doen. Geef mij om te beginnen het voorgenomen besluit in één zin, dan weet ik tenminste meteen waar ik aan toe ben. De nota's zijn te lang, te ontoegankelijk, te juridisch, te wollig, te ambtelijk; ambtenaren moeten eens leren beter te schrijven! Ik heb er eigenlijk geen tijd voor om me daarmee bezig te houden.'*

#### **Veelgehoord van ambtenaren:**

*'Ik ben zo compleet mogelijk, alles aftimmeren en indekken, juridisch veilig zitten, vooral geen opties overslaan of uitsluiten. Ik schrijf al het inhoudelijks op dat ik weet, en dan is het aan een ander om daar iets van te vinden. Ik weet nooit precies wat ze willen, dus ik schrijf maar gewoon alles op wat ermee te maken heeft, zodat ze zelf een afweging kunnen maken. Ik twijfel aan de ruimte die ik heb om helder, direct en ondubbelzinnig te zijn. Kun je dat verhaal over helder schrijven ook aan mijn leidinggevende vertellen? Die zet hier namelijk meteen een rode streep door. Het is vaak juist de bedoeling dat je onduidelijk blijft in je nota, dat hoort bij het politieke spel. En juridische teksten kun je niet helderder maken, dan zijn ze niet meer geldig. De uiteindelijke nota lijkt trouwens vaak helemaal niet meer op de nota die ik geschreven heb, omdat er nog tig mensen naar kijken voordat de tekst wordt uitgestuurd.'*

## Knip in lerend vermogen

Luc Hoebeke<sup>3</sup> zet in zijn artikel 'Mateloze maatregelen' de verhouding tussen beleidsmakers en uitvoerders op scherp; de andere kant van het beleidsproces dus, wanneer beleidsbeslissingen genomen zijn en de uitvoering ter hand wordt genomen. Hij bekritiseert de scheiding tussen beleid en uitvoering en redeneert dat deze scheiding een vermijdingsmechanisme is dat de angst van de beslissers tekent. Het adagium van beleidsmakers, volgens Hoebeke: 'Als er iets misloopt, is dat omdat de realiteit grondig verkeerd is. Want aan mijn beleid en beslissingen kan het niet liggen.' Hoebeke stelt dat met deze knip tussen stuurder en uitvoerder alle terugkoppeling moedwillig is uitgesloten, en daarmee het lerend vermogen. Eenzelfde knip zie ik aan de kant van de totstandkoming, tussen schrijvende ambtenaar en lezende beslisser. De terugkoppeling tussen hen is gering, en daarmee is er geen sprake van een ingebouwd lerend vermogen in het proces. Betrokkenen worden daarom niet wijzer, het probleem blijft bestaan, want het zit ingebouwd in de manier van werken. Is dat moedwillig? Dat is voor mij nog wel een vraag.

Gezien bovenstaande patronen komt de verbetervraag in elk geval in een ander licht te staan. Is het niet wonderlijk dat die verbetervraag überhaupt nog gesteld wordt? Waarom is er een wens naar korter, effectiever, helderder, terwijl het toch prima werkt zoals het werkt, omdat dat precies de bedoeling is en de praktijk gestoeld is op de verhoudingen zoals ze zijn? Waar zit dan eigenlijk de echte pijn van de patiënt?

## Willen we echt veranderen?

Deze discrepantie tussen het bestaande beleidsproces (dat goed is zoals het is, omdat het werkt zoals de bedoeling is in een politiek-strategische context) en de verbeterwens (naar helderder communicatie) maakt mogelijk een fundamenteel probleem zichtbaar, namelijk het verschil tussen dat wat wordt beleden en dat wat wordt gedaan. Een verschil tussen zeggen en doen, tussen *preach* en *practice*. Chris Argyris heeft dit mooi benoemd: de *espoused theory* versus de *theory-in-use*<sup>4</sup>.

Argyris' stelling is dat we onze *espoused theories* (dat wat we belijden) stelselmatig verwisselen met onze *theories-in-use* (dat wat we doen) en dat we bovendien buitengewoon veel moeite hebben om dat zelf te signaleren. Het blijkt dus lastig om zelf het verschil op te merken tussen enerzijds de waarden en opvattingen die we aanhangen en waarop we *denken* dat ons gedrag is gebaseerd, en anderzijds de waarden en opvattingen die *spreken* uit ons gedrag. Argyris betoogt dat een andere vorm van leren (een ander 'mentaal model') nodig is om je bewust te kunnen worden van deze discrepanties; een model dat we niet gewend zijn te hanteren.

Verderop in mijn aanpak zal ik nader ingaan op die andere vorm van leren, en terugkomen op de implicaties die dit heeft voor de manier waarop je het vraagstuk van betere beleidsnota's kunt aanvliegen. Het heeft namelijk te maken met het reflectief vermogen van mensen in organisaties. In elk geval zijn het vragen om niet te vergeten: willen we echt veranderen? Staat (de moedwilligheid van) het beleidsmechanisme ook ter discussie? En is de verbetervraag dan impliciet of expliciet een wens naar meer samenhang en lerend vermogen in beleidsprocessen? Of wordt de vraag gesteld bij gebrek aan inzicht in het verschil tussen wat we belijden en wat we werkelijk doen?

*'When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance, and which, upon request, he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is his theory-in-use.'*

(Argyris and Schön 1974)

[www.infed.org/thinkers/argyris.htm](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm)

<sup>3</sup> Luc Hoebeke (1999) – Mateloze maatregelen: de wetteloosheid van de grote getallen, *Filosofie in Bedrijf* 1999/4 (Unmeasurable measures: the lawlessness of the great numbers)

<sup>4</sup> De begrippen *espoused theory* en *theory-in-use* van Chris Argyris zijn in het Nederlands vertaald als respectievelijk *beleden theorie* en *gebruikstheorie*. Ik gebruik hier liever de originele Engelse termen.



### 1.3 Diagnose: op zoek naar een alternatief voor symptoombestrijding

Het gebrek aan kwaliteit van beleidsnota's is dus lang niet altijd (en lang niet alleen) een gebrek aan schrijfvaardigheid van ambtenaren of onderzoekers. Ook het totstandkomingsproces, de politieke context en de veelheid aan doelen en betrokkenen maken het lastig een goede nota te schrijven. Het is onrealistisch te verwachten dat (alleen) een schrijftraining vervolgens de gewenste verbetering oplevert, als het probleem niet (alleen) een schrijfvaardigheidprobleem is. Een schrijftraining verwordt dan tot een vorm van symptoombestrijding, hoe goed die bestrijding op zich ook in elkaar steekt.

De vraag is nu natuurlijk: welke aanpak past bij dit vraagstuk, welke aanpak doet recht aan de complexiteit ervan en zou kunnen leiden tot werkelijke verbetering of verandering? Voordat ik die schets, wil ik een korte beschrijving geven van de huidige aanpak, want die is er natuurlijk ook en bestaat al uit veel meer dan alleen een schrijftraining. We zoeken namelijk al langer naar een brede aanpak waarin aandacht is voor het grotere geheel.

De afgelopen drie jaar draaien we op het Taalcentrum-VU steeds vaker grote (afdelings- of organisatiebrede) projecten, waarin we allerlei diensten combineren: we herschrijven bijvoorbeeld eerst standaarden, herzien de huisstijl, betrekken MT, lezers of klanten, en we trainen naast medewerkers ook 'taalcoaches op de werkvloer'. Met deze aanpak willen we randvoorwaarden helpen creëren om betere teksten te kunnen schrijven. Toch blijft de nadruk liggen op de schrijfvaardigheidverbetering op zich, en daarmee behouden we (noodgedwongen, welbewust?) een behoorlijke afstand. We bieden op basis van een kennismakingsgesprek een aanpak aan in de vorm van een helder stappenplan, en gaan aan de slag. Zoals het experts betaamt. Alles wat gaandeweg verder ter tafel komt, past niet of erg moeizaam binnen onze taakopvatting en spelen we terug aan de klant. We hebben bijvoorbeeld geen goed antwoord op weerstand bij medewerkers, behalve die te signaleren en er enthousiasme tegenover te stellen. We doen aan draagvlak door een aftrap te organiseren, maar die aftrap vindt ondertussen wel plaats als onderdeel van een al vaststaande aanpak, waardoor de werkelijke invloed van de aanwezigen, als ik heel eerlijk ben, minimaal is. Zo'n aftrap is vooral bedoeld om medewerkers te informeren; we gaan er eigenlijk vanuit dat draagvlak dan vanzelf volgt. We proberen mensen dus te enthousiasmeren, maar wel onder onze voorwaarden ('we gaan het wel zo doen, want zo is het goed, hoewel jullie dat misschien nog niet weten'). Min of meer hetzelfde geldt voor verankering en borging na afloop: we proberen een MT bijvoorbeeld wel degelijk aan te zetten tot het maken van afspraken, maar na afloop trekt het in stand houden hiervan een zware wissel op de interne communicatie in de organisatie, en op enkele enthousiaste initiatiefnemers in het bijzonder. En de taalcoaches zijn dan wel getraind, maar weten nog steeds niet wat hun ruimte nu is om die taak echt uit te gaan voeren; duidelijke afspraken hierover verzanden of blijven soms helemaal achterwege. Binnen korte tijd kan de opbrengst van alle inspanningen zo weglekken, waarna je vaak moet constateren dat er – helaas! – maar weinig is veranderd.

Onze aanpak is zeker planmatig. Het verhaal klopt als een bus, geen speld tussen te krijgen, en drijft nog altijd op onze inhoudelijke expertise. We hebben slechts zijdelings oog voor het dagelijkse werkproces waar deze aanpak in terecht komt of het grotere plaatje van betrokkenen in het organisatiesysteem. We maken weinig ruimte om onze aanpak hiermee te verbinden. Echt 'in de haarvaten' zit de verandering vervolgens dus niet, terwijl wij het er heus wel met heel veel moeite in proberen te gieten.

## 2- Voorstel voor een aanpak met impact

De vraag is: wat staat ons dan te doen? Hoe zorg je voor de gewenste verandering-tot-in-de-tenen, de symptomen voorbij? Wat zijn de voorwaarden en ingrediënten voor een succesvolle aanpak, op welke manier zou je met deze verandervragen om moeten gaan? In de veranderaanpak die ik heb uitgewerkt, heeft schrijfvaardigheid een plek (smalle vraag), maar ook de organisatieprocessen en de afspraken over taken en verantwoordelijkheden (breder) en de relevante buitenwereld van beslissers, eindgebruikers en andere meedoeners (breedst). Mijn gedroomde verandering vindt niet (alleen) plaats tussen de neus van de ambtenaar en zijn tekst of beeldscherm, maar vooral tussen alle betrokken neuzen binnen en buiten de organisatie. Dat betekent dat ik wil kijken naar het samenspel tussen schrijfvaardigheid en de relevante processen en systemen waar de schrijver en de tekst deel van uitmaken.

### 2.1 Constructivistische, integrale systeembenadering

Ik ga hiertoe bewust uit van de gegeven subjectieve werkelijkheid; een organisatie bestaat vooral uit mensen, met hun relatieve waarheden in relatie tot elkaar. Dit gegeven kun je leuk of minder leuk vinden, en je kunt er natuurlijk meer of minder belang aan hechten, maar feit is dat interpretatie en spiegeling de basis vormen van uitwisseling tussen mensen. Het is het fundament van onze sociale werkelijkheid<sup>5</sup>. Mensen verlenen continu betekenis aan hun omgeving, en daarin spelen sociale processen een prominente rol. De conclusies die men trekt ('dit is er aan de hand', 'dit is wat belangrijk of onbelangrijk is', 'hier gaat het heen') sturen vervolgens veel keuzes tot handelen ('dit is wat ik wel en niet ga doen', 'ik ga hier zo en zo mee om', 'dit beslis ik').

Een uiteindelijke, concrete verandering moet niet alleen zichtbaar zijn op papier (in procedures, afspraken of besluiten) maar ook en vooral tussen neuzen van mensen, in hun gedrag en de keuzes die ze maken. Je kunt niet van verandering spreken als je nieuwe sjablonen of criteria voor teksten opstelt, die vervolgens direct in een la verdwijnen waarna niemand ze ooit gebruikt.

#### ***Eén, twee, drie, vier – plannen van papier (en de kansen die je dan mist)***

*Enkele maanden na de schrijftrainingen in een gemeente spreek ik vier betrokkenen voor een klein impactonderzoek: hoe is het ze vergaan sinds de training? De situatie blijkt een prachtig voorbeeld van 'plannen van papier' versus 'verandering tussen de neuzen'.*

*De twee taalcoaches, die zijn getraind om collega's te ondersteunen, blijken verontwaardigd. De interne projectleider heeft hun net het goedgekeurde beleidsplan doorgestuurd, waarin staat hoe de taalcoaches het komend halfjaar de kwaliteit van de teksten aanzienlijk gaan verbeteren. Paniek! Er worden onmogelijke dingen van hen verwacht, hoe gaan ze dat in hemelsnaam voor elkaar krijgen, ze hebben maar twee uur per week, zijn ze helemaal gek geworden daarboven! Dat is ongeveer de teneur.*

*De interne projectleider blijkt juist erg monter. Zij heeft net groen licht gekregen voor haar ambitieuze plannen van een enthousiaste directie. Dat was precies de bedoeling: door op de ingeslagen weg! Misschien is het niet allemaal haalbaar, maar daar valt tegen die tijd wel een mouw aan te passen. Er is nu tenminste ruimte, de taalcoaches kunnen aan de slag. Ze heeft het plan direct aan hen doorgestuurd zodat zij ook weten hoe de zaken ervoor staan. De projectleider is zich kortom van geen paniek of weerstand bewust.*

*Wat zou de reden zijn geweest om het zo te doen? Waarom heeft de projectleider de plannen niet samen met de (in totaal vijf) taalcoaches gemaakt? Of had de projectleider ook los van het plan, dat toch vooral voor draagvlak bij de directie was bedoeld, met de taalcoaches een werkbaar actieplan kunnen uitwerken? Hoeveel 'weerstand' had dat gebeeld, en hoeveel ideeën had het opgeleverd – ideeën die ze misschien wel in haar beleidsplan had kunnen opnemen? En wat is nou de reden dat het gaat zoals het gaat, dat 'tussen de neuzen' eigenlijk geen aandacht krijgt en wordt vergeten?*

<sup>5</sup> Sociaalconstructivistische theorie: informatie en kennis zijn per definitie subjectief, want worden geïnterpreteerd en steeds gespiegeld aan de opvattingen van anderen. Door uitwisseling ontstaat een steeds hogere mate van intersubjectiviteit, waardoor een gedeelde opvatting steeds meer als objectieve waarheid wordt ervaren.

## 2.2 Kanteling aanpak

Het gegeven van de subjectieve werkelijkheid betekent veel voor de aanpak van het notaverbetervraagstuk. Vier overwegingen:

- ✓ Het is van belang om het **systeem van betrokkenen** in kaart te brengen, en hun positie (belang, invloed, rol) in het proces. Hoe beïnvloeden de betrokkenen vanuit hun positie de nota en het verbetervraagstuk dat op tafel ligt? Welke doelen streven ze hiermee na? Wat is de positie van de schrijver hierin, hoe loopt de communicatie en wat betekent dat voor 'wat ons te doen staat'?
- ✓ Het is van belang te kijken naar het **proces van totstandkoming** van de nota, en hoe dit van invloed is op de kwaliteit. Waar komt de vraag vandaan, wie stelt deze, hoe wordt de vraag uitgewerkt? Wie vindt er verder nog iets van, wie raakt hier gaandeweg bij betrokken, wanneer begint dan de tekst tot stand te komen en op welke manier? Hoe beïnvloedt dit proces de uiteindelijke tekst?
- ✓ Het is van belang te kijken naar de relatie tussen **het individu en de organisatie**: wat betekent de verbetervraag die op tafel ligt voor de mensen die hier deel van uitmaken? Welke individuele vaardigheden zijn van belang? Hoe verhoudt zich de pijn van de organisatie tot die van de medewerker? Welke rol spelen motivatie, overtuigingen, belemmeringen? Hoe verhouden betrokkenen, met hun bagage, zich tot elkaar?
- ✓ Het is van belang om te bepalen **wat bovenstaande voor de verbetervraag betekent**: wat is nodig voor verbetering? In hoeverre is de huidige situatie een gegeven? Hoe verhoudt zich de 'helderheidvraag' tot de gegeven situatie? Welke verandering nemen we ons eigenlijk voor; zoeken we inderdaad een verbetering (van A naar A+) of wensen we een transitie (van A naar B of C of nog iets heel anders, meer of minder gedefinieerd)? En wat zou nodig zijn voor die transitie, wie moet dan waartoe bereid zijn, wat moet daartoe onderzocht worden, wie moet daarbij betrokken zijn en is dat realistisch?

Kortom: ik vraag in mijn aanpak aandacht voor het samenspel tussen systeem, proces, individu en tekst. Ik wil mijn opdrachtgever zo een completer plaatje bieden van zijn eigen vraag en de mogelijke oorzaken en mechanismen achter die vraag, voordat we lukraak starten met een verbeter- of veranderproces. Dat betekent een even subtiele als drastische kanteling van de huidige aanpak. Niet de talige expertise moet voorop staan (leidend zijn), maar de manier van zorgvuldig onderzoeken wat zich in de organisatie bevindt, om vervolgens de aanpak en interventies hierop te laten aansluiten. Zonder deze kennis is het plaatje niet compleet, en verzand je al snel in het bestrijden van symptomen. De aanwezigheid van expertise leidt niet automatisch tot resultaat.

Ik zie overigens direct twee denkbeeldige uitersten in de reikwijdte van deze gekantelde aanpak – waarmee ik maar wil zeggen dat de veranderbeweging die ik voorsta niet altijd de hele wereld hoeft te omvatten (zie kaders volgende pagina).

### **Impact op z'n kleinst: leren in het proces**

*Uit een eerste gesprek met iemand in de kleine organisatie XS, blijkt dat de 15 onderzoekers allemaal met grofweg hetzelfde probleem zitten: zij schrijven nota's voor een ver ministerie, dus is het vooral zaak om met zo min mogelijk tijd en moeite toch helder en bondig op papier te krijgen wat de organisatie op basis van haar onderzoek en deskundigheid adviseert. De onderzoekers hebben daar moeite mee, en worstelen allemaal met de notavragen die op hun bordje liggen. Tijdens een inventarisatie blijkt de gedeelde vraag te zijn: waaraan voldoet een goede nota in onze ogen, en hoe zorgen we dat we niet steeds het wiel opnieuw moeten uitvinden?*

*De organisatie wil binnen drie maanden een nota schrijven over een groot onderzoek dat net wordt afgerond. De betrokkenen besluiten om de totstandkoming van deze nota aan te grijpen om er lerend achter te komen hoe zij hun aanpak kunnen verbeteren. Gaandeweg trekken ze, waar nodig onder begeleiding, conclusies over hun werkwijze. Na afloop ligt er een doordachte aanpak: zo gaan wij voortaan nota's schrijven, en daar is dit en dit voor nodig gebleken.*

*(Fictief scenario)*

### **Grootse impact: nota gereduceerd tot geheugensteuntje**

*Organisatie XXL worstelt met haar nota's – ze zijn lang, onleesbaar en het schrijfproces verloopt moeizaam – en heeft zich ten doel gesteld het komend jaar eens grondig te werken aan een kwaliteitsverbetering. De beleidsambtenaren geven veel adviezen aan het eigen bestuur, en de nota is vaak maar een klein radertje in het grote besluitvormingsproces. Uit een eerste onderzoek met een kleine werkgroep blijkt dat er zoveel partijen betrokken zijn bij de totstandkoming van de nota, dat het voor ambtenaren onmogelijk is snel een goede tekst af te leveren die voor al die partijen voldoet.*

*Een voortvarend plan van het bestuur maakt ruimte om het gehele beleidsproces eens fundamenteel ter discussie te stellen. Iedereen die een rol speelt bij de totstandkoming van de nota's wordt betrokken om alle wensen, verwachtingen en mogelijke verbeterpunten zo goed mogelijk in kaart te brengen. De nota komt in de loop van dit traject in een heel ander daglicht te staan: de nota wordt steeds minder een doel op zich, en steeds meer 'slechts' een reflectie van het beleidsproces zelf. De aandacht verschuift naar de vraag in hoeverre dit beleidsproces eigenlijk voldoet, en wat daarin zou moeten veranderen om bij 'beter en effectiever' uit te komen. Uiteindelijk vinden de betrokkenen een andere manier om het beleidsproces te doorlopen. Ze besluiten om aan het begin van het proces meer tijd te investeren in het onderzoeken van de kaders, afwegingen, mogelijke richtingen en scenario's van het beleid. Uitgangspunt is dat ieders expertise en belang hierin wordt benut en meegewogen. Zo komt men met elkaar tot een passende afweging, waarbij van de nota vervolgens niet meer overblijft dan een kort, formeel geheugensteuntje, waarin de uitkomsten van het proces nog even worden vastgelegd. De belanghebbenden waren tenslotte aanwezig bij de totstandkoming; op papier hoeft niemand meer overtuigd te worden. Het papier is alleen nog relevant om de uitkomsten vast te leggen.*

*(Fictief scenario)*

## **2.3 Aanpak met impact**

Mijn gedroomde aanpak is samen te vatten als een gezamenlijk, besluitvormend onderzoeksproces dat leidt tot een gedragen eindresultaat. Het effect van deze aanpak is voor de betrokkenen zichtbaar en merkbaar, ook (juist) op lange termijn. Een aanpak met impact, zagezegd. Wat is nodig om die droom tot stand te brengen?

De kanteling van een expertmatige naar een onderzoekende, procesmatige aanpak vraagt om een kapstok; een hulpmiddel voor een manier van kijken waarmee we het samenspel tussen systemen, processen, individuen en teksten kunnen duiden. Daar is een nogal brede en veelvormige blik voor nodig. Om deze manier van kijken te vergemakkelijken, introduceer ik het 5G-model. Dat bevat de randvoorwaarden voor een succesvol leer- of verandertraject, gebaseerd op mijn definitie van veranderen met impact.

Veranderen met impact betekent wat mij betreft:

*dat een organisatie leert haar doelen met alle betrokkenen succesvol in de praktijk te brengen, op een herkenbare manier die herhaalbaar is en die in ontwikkeling blijft.*

Binnen het notavraagstuk bekent dit, dat de opdrachtgever leert om in zijn/haar organisatie de beleidsvorming of -advisering succesvol te laten verlopen, samen met andere betrokkenen binnen en buiten de organisatie. Onderdeel hiervan is een heldere, effectieve nota die vlot tot stand komt en zo optimaal mogelijk bijdraagt aan het besluitvormingsproces. Waar nodig en mogelijk worden de nota's en het beleidsproces gebaseerd op duidelijke afspraken en uitgangspunten. De werkwijze van de organisatie moet bovendien kunnen meegroeien

met de altijd veranderende context, anders creëer je een nieuwe statische situatie. Het eindresultaat is een organisatie die in het traject heeft 'leren leren'.

Deze definitie van veranderen met impact sluit aan op mijn 5G-model. Met elkaar vormen deze G's de randvoorwaarden of noodzakelijke onderzoeksperspectieven voor een succesvolle veranderaanpak:

<b>Definitie veranderen met impact</b>	<b>&gt;&gt; 5G-model</b>
<i>Organisatie doelen...</i>	<b>&gt;&gt; Gericht</b> veranderen (missie, richting, kader)
<i>in een meervoudige werkelijkheid...</i>	<b>&gt;&gt; Gezamenlijk</b> veranderen (onderzoeken, verbinden)
<i>succesvol in de praktijk brengen...</i>	<b>&gt;&gt; Gedrag</b> centraal stellen (ontwikkelen, reflectie)
<i>op een herkenbare manier...</i>	<b>&gt;&gt; Gereedschap</b> produceren (richtlijnen, houvast)
<i>die herhaalbaar is en zich blijft ontwikkelen.</i>	<b>&gt;&gt; Geheugen</b> produceren (verankeren, leren leren)

### Vijf G's onder de loep

Elke G representeert een noodzakelijk onderzoeksperspectief met bijbehorende onderzoeksvragen. Door een antwoord te zoeken op deze vragen, schetst degene die de antwoorden formuleert in de volle breedte het vraagstuk zoals hij of zij dat ervaart. Laten we de vijf G's eens onder de loep nemen.

**>> Het perspectief van GERICHT veranderen gaat over kader, richting en doel van de verandering >>** Waar zijn we en waar willen we heen? Hoe ziet de Ausgangssituatie eruit en wat is het perspectief, het veranderdoel? Hoe zou een verandertraject aan dat doel moeten bijdragen? Wat doet pijn in de organisatie; moet daar een oplossing voor komen, of moeten we zoeken naar de oorzaken van die pijn? Maar ook: wat zijn de grenzen van deze verandering, waar staat het hek? Wat zijn kansen en bedreigingen? En wat zijn de 'witte vlekken'; waar hebben we nog helemaal geen zicht op?

**>> Het perspectief van GEZAMENLIJK veranderen gaat over de vraag hoe je voor draagvlak zorgt >>** Wie zijn betrokken, hoe worden zij betrokken? Hoe raakt deze verandervraag hen, waar zit hun pijn, wat is hun behoefte, welke verwachtingen, wensen en motivaties hebben zij en hoe verhouden zij zich tot elkaar? Wat zijn de voorwaarden voor hen om mee te doen? Hoe benut je aanwezige kennis en ideeën over dit vraagstuk en de mogelijke oplossingen? Hoe verbind je deze visies, hoe zorg je dat er uitwisseling tot stand komt en dat de bestaande ideeën en perspectieven een plek kunnen krijgen?

**>> Het perspectief van GEDRAG veranderen gaat over de vaardigheden die nodig zijn >>** Wie moet wat (anders) gaan doen om de doelen te bereiken? Wie heeft welke rol en wat houdt die rol precies in? Wat vraagt dat van het bewustzijn, de houding en het gedrag van de verschillende betrokkenen? Hoe leert iedereen 'doen wat nodig is', wat hebben mensen nodig om hun gedrag in de praktijk te veranderen? Maar ook: welke spelregels zijn nodig om samen te kunnen leren; wat vraagt dat aan communicatie, feedback, veiligheid en reflectie? En wat is al aanwezig dat waardevol is, wat doen mensen al, hoe kunnen we dat verder ontwikkelen? Wat gaat goed en hoe kunnen we hierop voortborduren?

**>> Het perspectief van GEREEDSCHAP veranderen gaat over afspraken en richtlijnen >>** Welke houvast is nodig om de doelen te bereiken? Hoe is dat nu geregeld, wat werkt daar goed aan, wat zouden we vaker moeten doen, wat mist er nog aan afspraken? Wat is overbodig? Welke voorbeelden zijn er die houvast kunnen geven? Hierbij hoort ook de vraag hoe we resultaat kunnen meten: hoe kunnen we controleren of wat we aan het doen zijn ook effect heeft, welk gereedschap maakt dat meetbaar, hoe stellen we voortgang vast, hoe bepalen we of er moet worden bijgestuurd?

**>> Het perspectief van GEHEUGEN veranderen gaat over de verankering op lange termijn >>** Wat is nodig om de opbrengsten van alle verandermoeite ook vast te houden? Hoe zorg je dat je op lange termijn oogst wat je hebt gezaaid? Welke lessen worden geleerd en wat is ervoor nodig om die geleerde lessen te blijven toepassen? Wat vraagt dat van wat we 'nu' doen en hoe we dat doen? Hoe blijven de 'grote doelen' in beeld, hoe blijf je

bijsturen? Wat vraagt dit aan onderhoud en aandacht? Hoe zorg je voor continuïteit, ook als de mensen gaan en komen?

### Van 5 G's naar een betekenisvol geheel

De vijf G's vormen in mijn optiek een caleidoscoop van vijf perspectieven op een vraagstuk, die je moet combineren om tot een betekenisvol geheel te komen. Dit model helpt inzichtelijk maken (voor de adviseur zelf en voor de opdrachtgever) wat er in de volle breedte nodig is om impact te hebben met een veranderaanpak. Om '5G te doen' hanteer ik de volgende uitgangspunten:

#### 1. Integrale benadering

Het model gaat uit van een integrale benadering, waarin alle vijf de perspectieven 'aan de hand zijn' en aandacht verdienen. Dat wil overigens niet zeggen dat er over elk van de perspectieven evenveel te zeggen moet zijn, of dat de nadruk niet op een of enkele perspectieven zou mogen liggen. De integraliteit van het model biedt een handvat om succes te definiëren: in hoeverre is elk van de perspectieven vertegenwoordigd in de voorgenomen aanpak? Missen er elementen, en zo ja, waarom zijn die elementen relevant?

#### 2. Persoonlijke benadering

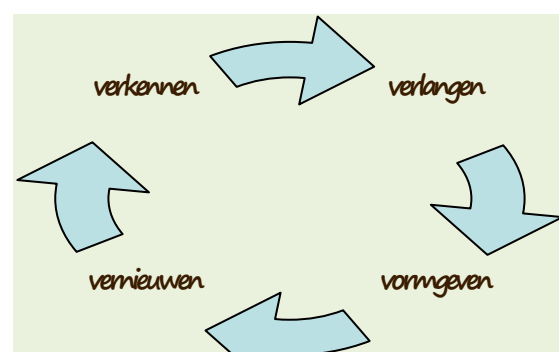
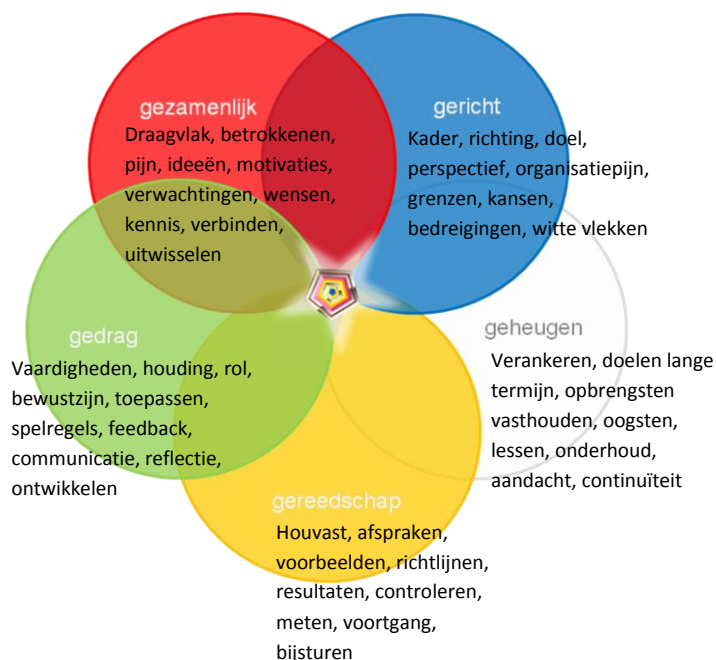
Elke betrokkene heeft zijn eigen, persoonlijke blik. Verschillende betrokkenen kunnen verschillend denken over de waarde of inhoud van elk van de onderzoeksperspectieven en dan geldt allereerst: hoe jij het ziet, telt mee. De verschillen in perspectief tussen de betrokkenen verrijken de blik op het vraagstuk.

#### 3. Open communicatie

Daar staat wel tegenover dat je in staat moet zijn om open te communiceren, als je met impact wilt veranderen. Dat betekent je visie uitwisselen met een ander, zonder daarover de strijd aan te gaan. Ik realiseer me dat het tot stand brengen van open communicatie een verandertraject op zich kan zijn; het is een belangrijke 'poort' naar een lerende organisatie.

#### 4. Waarderend vernieuwen

In de benadering van Waarderend vernieuwen<sup>6</sup> zoek je naar wat al goed gaat, om daarop voort te borduren. Actie en initiatief staan centraal. 'Wat het teweeg brengt, bepaalt uiteindelijk de waarde'. Het adagium: verken je verlangen en neem een initiatief, doe iets. Waarderend vernieuwen veronderstelt dat je met de betrokkene(n) verkent welk verlangen (wens) zij hebben met betrekking tot het vraagstuk, voordat je vernieuwing vormgeeft. Als nieuwe mensen betrokken raken bij een vernieuwing, doorlopen zij op hun beurt de cirkel. Het belangrijkste inzicht: het verlangen van de eerste betrokkene(n) is niet automatisch de blauwdruk van het verlangen van 'de rest'.



Waarderend vernieuwen in vier fasen

<sup>6</sup> Sandra Kensen, onder andere in het artikel: *De kracht van waarderend onderzoek: ruimte scheppen voor verandering* (m.m.v. Rob Hundman en Arienne van Staveren) in *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit*, Gerhard Smid en Etiënne Rouwette, 2009.

## 5. Multipliciteit

Iedere betrokkene heeft zijn eigen visie op elk van de perspectieven. Er is dus niet één caleidoscoop, maar er zijn er, in potentie, vele. Nodeloos ingewikkeld? Ach, het is hoe het is. Het maakt bovendien duidelijk hoe belangrijk het is om verbinding tot stand te brengen tussen al deze visies op al deze zaken. 'Het gaat eigenlijk over die dingen waar je normaal niet over praat', zei iemand laatst. En daar zit wel wat in: het is jouw uitleg van wat gaande is, en we gaan er eigenlijk veel te vaak automatisch van uit dat iedereen dat perspectief met je deelt. Deze visie is te vergelijken met Thijs Homans<sup>7</sup> concept van de petrischaaltjes: in een organisatie bestaan allerlei lokale gemeenschappen en subgroepen (petrischaaltjes) en daar zit betekenis in – ze zijn in elk geval verre van leeg. Als je daar 'veranderingen inlegt' resulteert dat niet in een voorspelbare gedragsverandering, omdat de nieuwe inhoud reageert met dat wat er al in zat. Management dat top-down aangeeft welke veranderthema's moeten worden uitgevoerd, veronderstellen legen schaaltes. Terwijl het management zelf natuurlijk ook een lokale gemeenschap is, een petrischaaltje. 'Gedragsveranderingen treden alleen op als nieuwe input geassimileerd wordt in de lokale constructie van betekenissen', stelt Homan.

Er is dus geen sprake van een *grand narrative* maar van multipliciteit, polyvocaliteit en microdiversiteit. Behalve dat dit ingewikkelde termen zijn, biedt deze theorie ook een interessante uitdaging voor de adviseur: de formele organisatielaag is relatief makkelijk te veranderen. De gedragslaag daaronder is al een stuk lastiger. De betekenislaag daar weer onder is nog lastiger te veranderen, maar is wel de bron voor alles daarboven. Veel organisaties blijven bij hun dominante 'logics', hun eigen stabiele beeld (de geformaliseerde caleidoscoop). Maar als omgevingsontwikkelingen van je vragen om deze dominante visie te heroverwegen, zul je nieuwe dynamieken moeten aanwakkeren en een caleidoscoopje of twee verder moeten kijken.

## 3- Wat vraagt dit van de adviseur?

Als je constructivistisch doorredeneert, is organiseren gelijk aan 'samen betekenis geven', veranderen is 'samen reflecteren' en interveniëren betekent 'condities voor reflectie organiseren'<sup>8</sup>. Zo vat ik mijn rol ook op; als adviseur organiseer ik de condities voor reflectie en mijn taak is om deze condities zo optimaal mogelijk te maken. De hamvraag is nu: hoe geef ik deze adviseursrol vorm? Hoe organiseer ik de condities voor reflectie? Het korte antwoord: door in essentie vooral bij mezelf te blijven. Je kunt reflectie niet mogelijk maken als het je aan zelfreflectie ontbreekt. Dat is dus een eerste, continue voorwaarde om als adviseur geloofwaardig te zijn.

En verder? In het ideale scenario volg ik een leerstrategie, waarin ik beschouwende en verbindende kwaliteiten combineer met een taal filosofische blik en een waarderende manier van acteren. Die leerstrategie geldt voor mijn opdrachtgever én voor mijzelf. Dit lijkt misschien tegengesteld aan de opvatting van adviseur als 'onafhankelijke derde', maar ik geloof niet in die onafhankelijke positie – je bent deel van je aanpak. Wie ik ben, beïnvloedt mijn acteren en dus het veranderproces waarin ik mee-acteer. Dit lijkt op wat Termeer verstaat onder de rol van verandermanager: co-creator zijn, in een subject-subjectverhouding, dus deel uitmakend van het geheel. Ik heb mijn rol als adviseur samengevat in drie subrollen: de geleider, de taal filosoof en de actieleerder.

### 3.1 De geleider

Van leiden en begeleiden naar *geleiden*. Geleiden staat voor het tot stand brengen van verbinding, werken met wat ik aantref, ontmoeting en interactie organiseren. Ik weiger eigenlijk de expertrol en focus op de

*The picture is always incomplete – and people, thus, are continually working to add pieces and to get a view of the whole.*

(Argyris and Schön 1974)

[www.infed.org/thinkers/argyris.htm](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm)

<sup>7</sup> Thijs Homan, *Organisatiedynamica, de complexe anatomie van de beweging*, 2005.

<sup>8</sup> Termeer & Kessener, *Organiseren van diepgaand leren, veranderen als reflexief betekenisgeven*, Tijdschrift voor Management en Organisatie 3 (2006).

gedragsontwikkende rol. Ik probeer vanuit verwondering te bevragen; niet klakkeloos een oplossing uitvoeren maar deze eerst op fundamentele aannames toetsen en zo inzicht helpen ontwikkelen in het geheel.

Geleiden betekent ook dat een traject ontstaat in samenspraak; de richtinggevende doelen of kaders zijn wel geformuleerd, maar de manier waarop we die bereiken en de precieze invulling ontstaan gaandeweg. Geleiden gaat over het uitstellen van je oordeel of oplossing, en in plaats daarvan een brugfunctie vervullen, informatie zoeken en doorgeven aan anderen, zodat betrokkenen elkaar beter begrijpen of beter hun gezamenlijk belang zien. Het betekent: niet de oplossingen aandragen, wel de vormen waarin oplossingen gezocht kunnen worden. Niet de acties voorschrijven, wel meedenken en zorgen dat betrokkenen zelf scherpstellen wat ze gaan doen. Geen hapklare richtlijnen aandragen, wel de input die nodig is voor een gefundeerde eigen mening.

### Conditie voor verbinding en dynamiek

Als ik wil zorgen voor verbinding, moet ik in alles wat ik doe hier de condities voor scheppen. Dat betekent ten eerste dat ik zelf spreek en acteer vanuit dat waar ik verbinding mee heb, en dat ik tegelijk de organisatievraag serieus neem. Het gaat vaak om micro-interventies in gesprekken: overtuigingen bevragen, oorzaken en gevolgen ontrafelen, als er veel nadruk ligt op het ene dan aandacht vragen voor het andere, aansturen op verbinding van de verschillende elementen en actoren in een vraagstuk, en zo al met al de condities scheppen om gedeelde waarde te ontwikkelen.

Daarvoor is nieuwe dynamiek nodig. Homan noemt twee voorwaarden voor het aanwakkeren van nieuwe dynamieken: voldoende diversiteit en voldoende contact tussen sterk afwijkende visies. Termeer wijst erop dat je vooral ambiguïteit moet veroorzaken in de sociaal-cognitieve configuratie: nieuwe actoren (wie), nieuwe werkelijkheidsdefinities (wat) of nieuwe omgangsregels (hoe) zorgen voor nieuwe dynamiek. Afhankelijk van de situatie maak je een keuze. Als een persoon of organisatie op sociaal vlak vast zit (sociale fixatie – vaste gedragsregels en actoren waardoor men niet openstaat voor interactie met anderen), is het beter om cognitief te interveniëren. Nieuwe kennis zorgt dan voor nieuwe dynamiek. Als een persoon of organisatie op cognitief vlak vast zit (cognitieve fixatie – vaste overtuigingen waardoor men niet openstaat voor nieuwe feiten), is sociaal interveniëren beter. Nieuwe spelers of nieuwe omgevingen zorgen dan voor nieuwe dynamiek.

Je kunt als volgt visualiseren hoe mensen in cognitieve en sociale zin hun 'ladders' oplopen, van data en interactie (onderaan) naar fixatie (bovenaan):





## 3.2 De taalfilosoof

Mijn taalfilosofische blik gaat over mijn fascinatie voor 'wat taal doet' en hoe taal zich verhoudt tot begrip, inzicht en opvatting van de werkelijkheid. Taal is in eerste instantie 'slechts' een weerslag van wat je ermee beschrijft. Tekst en taal wijzen daarmee haarfijn de sterke en zwakke plekken aan in de situatie die daaronder ligt. Dat merk je als je met elkaar nadenkt over hoe je iets zult opschrijven; dan vindt een constante wisselwerking plaats tussen de tekst en de woorden enerzijds, en ieders opvatting of begrip van de werkelijkheid anderzijds. Zoekend naar de tekst ben je je visie op de situatie aan het uitwisselen en toetsen. Je kunt vervolgens geen heldere boodschap hebben als die heldere boodschap in de werkelijkheid door iets belemmerd wordt. Je kunt niet helder argumenteren over iets wat niet is uitgedacht. En als je dat wel doet, moet je in elk geval kleur bekennen: als je iets glashelder opschrijft, kan dat helpen om zicht te krijgen op de situatie maar je beschrijving moet vervolgens wel de toets met ieders begrip van die situatie doorstaan.

### De klant is tekst

De taal en tekst van de opdrachtgever zeggen veel over zijn/haar begrip of uitleg van de situatie. Edu Feltmann heeft prachtige dingen gezegd over de relatie tussen taal, begrip en werkelijkheid in organisaties (zie ook kader). De taal van managers is bijvoorbeeld veelzeggend, betoogt hij: 'In de praktijk besteden managers hun dag meestal aan een reeks van mailtjes, brieven, vergaderingen en gesprekken die gaan over doelen en structuren, over trajecten en projecten, over klanten en markten. (...) Dat zijn bedenksels van de geest, die begrippen verwijzen natuurlijk niet naar iets concreets. Toch zijn voor managers die begrippen zo vertrouwd dat ze een realiteit vertegenwoordigen. Ze praten er dan ook over alsof het over hun kinderen gaat: de cultuur of de structuur moet je verzorgen, onderhouden en in de gaten houden.' Als een organisatie vastloopt, kan spelen met taal en betekenissen helpen: 'Het vastgelopen denken over de eigen organisatie kun je bijvoorbeeld verhelpen door meer speling aan te brengen in de taalcodes. Soms helpen interpretaties en woorden uit een hele andere hoek. Door daar mee te spelen kunnen mensen tot andere inzichten komen.'<sup>9</sup>

Als je vanuit taal- of organisatiefilosofisch perspectief betoogt dat taal het denken structureert, zeg je dus dat de gebezigde taal bepaalt hoe mensen over zaken nadenken. De taalfilosoof in mij wil het daarom ook 'hebben over hoe we het met elkaar over dingen hebben' en de taal analyseren als het instrument dat je gebruikt om te denken. Je klant is tekst en je onderzoek als adviseur bestaat uit het verzamelen van tekst. Dat is niet hetzelfde als doorvragen; overtuigingen zitten al in de eerste zinnen verborgen: wat hoor je, welke woorden, wat krijgt nadruk, wat niet, welke interpretaties (*dat betekent...*) en welke overtuigingen (*het zit zo ...*) komen voorbij?

Hoe korter je eigen vraag, hoe beter je kunt luisteren naar het antwoord. Als je zo registreert wat wordt gezegd, kun je de manier van denken en de mogelijke fixerende definities van je gesprekspartner te pakken krijgen. Zodat je daarna de volgende stap kunt zetten: welke acties zijn nodig voor nieuwe dynamiek?

De taalfilosoof in mij ziet ook mooie kansen om de interactie vorm te geven. Dat gaat over verhalen doorgeven (denk ook aan het 'prikkelraadplaatje') en dialoog organiseren om tot nieuwe inzichten te komen over het gegeven vraagstuk. Hierbij past geen klassieke

#### **Edu Feltman over denkadviseren**

*'Taal doet iets met mensen; het produceert een werkelijkheid. Taal is onze meester. Door taal kunnen wij denken, de wereld beschrijven en creëren. Een wereld zonder mensen is een wereld zonder problemen. Die problemen denken wij als mensen bij elkaar.' (...) 'Een denkadviseur biedt geen oplossingen aan, maar taal. Hij speelt met de zinnen en uitdrukkingen van de klant, draait ze om, onderzoekt welke woorden lading hebben en waar de klant zo'n last van heeft. Hij verleidt de klant als het ware tot een ander beeld van de werkelijkheid. Dat is hard oefenen met rustig achterover leunen.' (...) 'Denkadviseren is het belangeloos aanbieden van ontstroevende en inspirerende verbale stimuli bij de verhalen en vragen van klanten, waardoor klanten hun problemen anders gaan waarnemen, interpreteren, evalueren en beleven.'*

*Uit: Maya Mathias, Denkadviseren, Coaching 3, 2007.*

<sup>9</sup> Ilse Engwirda, *Managementtaal: verhullen, versluieren en overdrijven*, Intermediair, 3 juli 2003.

consultantrol van in kaart brengen, invullen en uitrollen, maar juist veel luisterend verkennen, veel dialoog en samen ontwerpen. ‘Zorgen dat je zo dicht mogelijk langs elkaar heen praat’. Niet in grootse blauwdrukbewegingen, maar zorgen dat er winst wordt behaald vanuit een open basishouding van luisteren, verkennen en bevragen. Dit is niet per se (en misschien zelfs per se niet) gemakkelijker dan groots blauwdrukken. Wel is het mij meer eigen: dit is de rol die ik speel en steeds beter wil leren spelen, omdat die bij mij past.

### 3.3 De actieleerder

Iets begrijpen en iets toepassen zijn twee heel verschillende dingen – ik begon mijn aanpak al met deze constatering. Practice, don’t preach!, wil ik mezelf en anderen dan ook constant voorhouden. Om dat te doen, moet je zo direct mogelijk reflecteren op wat er nu gebeurt en hoe dat gaat. Dat betekent oog hebben voor de ‘metaprocessen’, voor de manier waarop: niet alleen wat we nu inhoudelijk bespreken, maar de manier waarop we dat doen en waarom, wat daar spannend of lastig aan is, hoe je daarmee omgaat en wat je daarvan kunt leren. Als je dit leert herkennen bij jezelf en de ander, kun je dat vervolgens eerlijk benoemen. Argyris en Schön<sup>10</sup> noemen dit derde-ordelen:

- ✓ Eerste-ordelen: reflectie op handelen (beter doen, gericht op beheersing)
- ✓ Tweede-ordelen: reflectie op achterliggende assumpties (anders doen, toetsen veronderstellingen)
- ✓ Derde-ordelen: reflectie op reflectieproces (reflectie op reflectie in actie)

Voor derde-ordelen is het nodig om feiten centraal te stellen, conflicterende visies boven tafel te krijgen en open te zijn over dingen die bedreigend zijn of waar je je voor schaamt. De kunst is om als adviseur deze metaprocessen te registreren en je indrukken dan ook nog te delen in het moment. Dat is knap lastig en spannend. Een enigszins geruststellende mededeling van Argyris is dat juist het verschil tussen *espoused theory* (zeggen) en *theory-in-use* (doen) dynamiek geeft voor reflectie en dialoog, en dat een eerste mogelijke actie is om dit in elk geval eerlijk te constateren:

#### **Reflectie volgens Argyris**

*‘Opening up offices can encourage people to talk. The problem is, when they start talking, they (...) get into all the old problems. Changing structures and taking down the walls and having a policy of openness are all enabling things. We hope they become symbols and give a cue. But they are highly limited when the issues are embarrassing, threatening, difficult. What you need then is people having the skill to deal with these issues openly with each other. [But most people] are unaware of the degree to which they are not trusting and open, of the extent to which they are not what they espouse.’*

*‘A key role of reflection, we could argue, is to reveal the theory-in-use and to explore the nature of the “fit”. Much of the business of supervision (...) is concerned with the gulf between espoused theory and theory-in-use or in bringing the latter to the surface. This gulf is no bad thing. If it gets too wide then there is clearly a difficulty. But provided the two remain connected then the gap creates a dynamic for reflection and for dialogue.’*

*‘Let me describe what someone else really did. The first thing he did was to get the message across to his top group that knowledge was ultimate, and human beings penultimate. (...) Second, he said that he wanted to spread this message throughout the organization, but he realized that it wasn’t going to spread and be believable unless they, at the top, behaved this way. Third, he said he found himself having difficulty behaving this way, never mind anybody else. Fourth, he predicted that not only would they all have difficulties, but they would be unaware that they would have difficulties.’*

Uit: Joel Kurtzman, interview met Chris Argyris ([www.strategy-business.com/article/9887](http://www.strategy-business.com/article/9887))

<sup>10</sup> M.K. Smith, *Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning*, 2001.

De actieleerder in mij wil het lerend vermogen van de organisatie zo optimaal mogelijk maken. Ik zet de vijf G's in om het verandervraagstuk integraal te onderzoeken met de betrokkenen, en ik heb hiervoor de uitgangspunten benoemd. Hiermee wil ik de knip tussen schrijver en lezer ongedaan maken, omdat deze knip feedback en reflectie (en dus leren) onmogelijk maakt. Vervolgens zoek ik letterlijk naar speelruimte om de organisatie te verleiden tot spelen: van vaststaande GAME naar vernieuwende PLAY. Ik moet daartoe het vertrouwen winnen door zelf open te communiceren, spelregels helder te maken en belangrijke voorwaarden en uitgangspunten te benoemen. Een kwestie van doen, en in actie reflecteren. Makkelijk gezegd, niet? *But the proof of the pudding ...*

## 4- Procesregie in drie fasen

Hoe je dit soort dingen voor elkaar krijgt – dat is mijn aanpak. En langzamerhand is wat houvast daarvoor wel handig: wat doe je dan wanneer en met wie? Hoe vindt dat proces plaats, gegeven mijn aanpak en mijn rol? Recapitulerend: er zijn vijf noodzakelijke onderzoeksperspectieven (5G) in mijn aanpak. Elke betrokkene heeft hierop zijn eigen visie. De kern van veranderen met impact is betekenisvolle verbindingen tot stand brengen tussen de bestaande visies (caleidoscopen, petrischaaltjes: volgen we het nog?). Mijn rol als adviseur is geleider zijn van die verbindingen. Ik ben daartoe telkens op zoek naar de volgende betekenisvolle stap en de mogelijkheden voor reflectie.

Het veranderproces is in essentie dus een interactieproces waarin ik de volgende drie fasen onderscheid (in navolging van Thijs Homan): prikkelen, bekrachtigen en routiniseren. In dit hoofdstuk geef ik een overzicht van het procesverloop via deze drie fasen, en de mogelijke interventies en keuzes onderweg.

### 4.1 Eerste fase: prikkelen (wat is er mis en waar ligt dat aan)

De prikkelfase staat voor het opschudden van de (mentale) kussens. Het gaat in deze fase om visieontwikkeling, om mensen betrekken en om onderzoeken wat gaande is. Er moet beweging komen door nieuwe informatie, nieuwe actoren of nieuwe interactie. Zo vergroot je ambiguïteit en kun je zoeken naar overeenkomsten en verschillen in perspectief. Wat is er mis en waar ligt dat aan? De uitkomst van de prikkelfase: urgentiebesef, beweging en ruimte voor initiatieven. (Voor alle duidelijkheid: er is geen verband met het prikkeldraad uit het beleidsproces. Het 'prikkelen' in de eerste fase gaat letterlijk over nieuwe prikkels van buiten.)

#### Een prikkelende kennismaking

Een verandertraject wordt vaak geboren in het management. Daar moet dan ook het prikkelen beginnen. Kennismaken is een eerste verkenning: wat is er aan de hand, wat zijn oorzaken, waar is wel en geen zicht op? Ook baken je alvast enkele grenzen af die voor de prikkelfase net zo belangrijk zijn: wat verandert niet, wat staat niet ter discussie?

Tijdens de kennismaking wissel je perspectieven uit vanuit een onderzoekende aanpak. Hiermee maken we een begin in dit eerste gesprek; er zijn geen standaardoplossingen en de ander hoeft op zijn beurt niet nu alle antwoorden te hebben. Het doel van de kennismaking is om uit te komen bij de best mogelijke start, de eerste betekenisvolle stap voor een verandering met impact. Hiertoe bevraag je in de kennismaking hoe je gesprekspartner het betrokken systeem ziet, hoe het proces eruit ziet waar de tekst deel van uitmaakt en hoe de betrokkenen zich hiertoe verhouden:

- ✓ Hoe beïnvloeden betrokkenen (intern, extern) vanuit hun eigen positie de nota en het verbetervraagstuk dat op tafel ligt? Welke doelen streven ze na, wat zijn hun verwachtingen? Wat is de positie van de schrijver hierin, hoe loopt de communicatie tussen schrijver en lezer, waar zit de spanning? [Hoe hoog is 'de muur'?)

- ✓ Hoe komt de nota tot stand en is dit van invloed op de kwaliteit of de ervaren problemen? Waar komt de notavraag vandaan, wie stelt deze, hoe wordt de vraag uitgewerkt, wie vindt er verder nog iets van? Wie raakt hier gaandeweg bij betrokken, wanneer begint dan de tekst tot stand te komen en op welke manier? Hoe beïnvloedt dit proces de uiteindelijke tekst? [Hoe ziet het 'prikkelraad' van het beleidsproces eruit?]
- ✓ In hoeverre is er uitwisseling en reflectie tussen betrokkenen? Wat betekent dat voor de mensen die hier deel van uitmaken? Welke individuele vaardigheden zijn van belang? Hoe verhoudt zich 'de pijn van de organisatie' tot 'de pijn van de medewerker'? Welke rol spelen motivatie, overtuigingen, belemmeringen? En hoe verhouden de betrokkenen zich tot elkaar? [Hoe groot is het lerend vermogen?]

De antwoorden op deze vragen breng je vervolgens in verband met de verandervraag: wat betekent dit voor de vraag die op tafel ligt? In hoeverre is de huidige situatie een gegeven? Hoe verhoudt zich de 'helderheidsvraag' tot de gegeven situatie? En wat betekent dit voor de doelen van het traject? Als de vraag breder is dan een schrijfvaardigheidsprobleem, dan impliceert dat een andere aanpak. Wat is daarvoor nodig, wie moet waartoe bereid zijn, wat moet daartoe onderzocht worden, is dat realistisch?

Hierin zijn juist ook die zaken van belang waar je gesprekspartner *geen* antwoord op heeft; de witte vlekken. Ook blijken uit het verhaal van je gesprekspartner zijn/haar verwachtingen, overtuigingen en belemmeringen, en die geven je als adviseur een beeld van wat gaande is, waar mogelijke fixaties zitten en wat dus een passende volgende stap kan zijn.

Tot slot bespreek je de mogelijke acties, met nadruk op de vraag 'wat nu eerst?'. Wie moet nu betrokken worden? Wat is de meest prangende vraag die beantwoord moet worden? Wat is nu als eerste nodig? Kortom: wat zou de eerstvolgende betekenisvolle stap zijn? Het kennismakingsgesprek is een voorbode van de aanpak, en zorgt idealiter direct al voor meer inzicht in de oorzaken of mogelijke complexiteit van het ervaren probleem.

### Dynamiek teweeg brengen

Op basis van de kennismaking bepaalt de adviseur met de initiator(en) de eerstvolgende stap. Passende interventies ontstaan in overleg, op basis van groeiend inzicht in de situatie (niet alleen van de adviseur, juist ook van de betrokkenen). Het proces groeit dus gaandeweg, er is ruimte voor totstandkoming, er is geen kant-en-klaar plan. Maar als je wilt prikkelen, moet je wel weten wat en wie je wilt prikkelen. De leidende vraag: wat wil je losmaken, welke dynamiek wil je teweeg brengen? Welke diversiteit of ambiguïteit is nodig?

Even een oefening: op basis van de drie vragen uit het kennismakingsgesprek (hoe hoog is de muur, hoe ziet het prikkelraad eruit en hoe groot is het lerend vermogen?) kun je theoretisch allerlei patronen onderscheiden met bijbehorende consequenties voor de aanpak. In werkelijkheid is het onderscheid nooit zo strak te maken, maar onderstaand schema biedt wel een blik op de reikwijdte:

Als...	Dan...
Lage muur, kort prikkelraad, veel motivatie	Mensen staan vast te springen om enkele tips voor het schrijven, kom maar op met die tekstanalyse en praktische vaardigheidstraining!
Hoge muur, kort prikkelraad, veel motivatie	Vrolijk samen aan de slag, betrokkenen vooral flink met elkaar in contact brengen en in effectieve sessies de inhoud laten uitwerken.
Lage muur, lang prikkelraad, weinig motivatie	Veel nieuwe informatie en voorbeelden nodig: hoe zou het ook kunnen, wat zou daar de meerwaarde van zijn? Klein beginnen, procesverloop uitwerken.
Hoge muur, lang prikkelraad, weinig motivatie	Wil iemand dit? Voorzichtige stapjes zetten, betrokken groepen apart peilen. Wat maakt dat het gaat zoals het gaat? Wat zijn verbeterkansen?

Dynamiek ontstaat door ambiguïteit te veroorzaken in de sociaal-cognitieve configuratie. Wat doe je: breng je nieuwe actoren in, wil je ruimte maken voor nieuwe overtuigingen of interpretaties door nieuwe informatie aan te dragen, of gaat het om de spelregels: mensen een andere rol in het systeem laten spelen, omgangsregels bepalen? Hieronder een blik op de mogelijkheden.

### **1. Prikkel met nieuwe info**

Er zijn allerlei manieren om te prikkelen met nieuwe informatie. De kern is dat je nieuwe feiten of data aandraagt die om interpretatie vragen. Bijvoorbeeld:

- ✓ gegevens over de effecten van de huidige situatie (besluitvorming, tijdsbesteding, bijeffecten);
- ✓ een kwaliteitsonderzoek of nulmeting;
- ✓ een enquête of interviews met lezers;
- ✓ een analyse van een voorbeeldnota (door een lezer, door een expert, door de groep zelf);
- ✓ een 'wordle' met de lading van een tekst;
- ✓ proces in kaart brengen: de werkelijke reis van de nota;
- ✓ intern of extern 'benchmarken': wat zijn de verschillen tussen de afdelingen of met vergelijkbare organisaties en waar ligt dat aan?

### **2. Prikkel met nieuwe actoren**

Manieren om te prikkelen door nieuwe actoren te betrekken, zijn bijvoorbeeld:

- ✓ beleidsmakers, bestuurders (lezers) uitnodigen 'in dezelfde ruimte', kritische geluiden de microfoon geven;
- ✓ laat schrijvers hun lezers bevragen op hun wensen;
- ✓ diversiteit in de groepen aanbrengen, verticaal door de organisatie heen (wie heeft waar pijn en heeft dat iets met elkaar te maken? wat gaat waar goed en heeft dát iets met elkaar te maken?);
- ✓ collega's van vergelijkbare organisaties peilen: gaat dat bij jullie ook zo?
- ✓ netwerken raadplegen: wie kan assisteren of een waardevol perspectief inbrengen?
- ✓ letterlijk de rollen in kaart brengen: wie doet wat in het proces?
- ✓ van omgeving veranderen (ergens anders meelopen, buiten het gewone vergaderhok overleggen).

### **3. Prikkel met nieuwe spelregels**

Manieren om te prikkelen door nieuwe spelregels in te voeren, gaan over de vraag 'hoe doen we wat we doen en kunnen we daarin zaken veranderen?'. Bijvoorbeeld:

- ✓ hoe verloopt de feedback tussen betrokkenen; wat werkt wel en niet?
- ✓ rol actoren opnieuw bepalen: wie betreft wie wanneer en waarom, wie heeft welke verantwoordelijkheid en waar leidt dat toe?
- ✓ proces van totstandkoming van nota's onder de loep nemen: hoe komt de vraag tot stand, wat zijn de stappen in het notaproces en waarom worden die zo genomen?

### **Large scale of small scale?**

De kring van betrokkenen kun je in deze fase in grotere of kleinere bewegingen uitbreiden: van een Large Group Intervention (LGI) met alle betrokkenen in één ruimte, tot een afdelings- of werkgroepbijeenkomst of 'slechts' een volgend gesprek met een of enkele betrokkenen. Voor de vraag wie je wanneer betreft, zijn drie vragen buitengewoon relevant:

- ✓ Met welk doel worden mensen betrokken? Wat is de intentie, de bedoeling, welke uitkomst wordt gewenst, welk verlangen ligt eraan ten grondslag? Welk probleem staat centraal, wat moet daarin worden uitgewerkt of onderzocht? Motto: mensen willen weten hoe het zit en waar het goed voor is, voordat ze deelgenoot worden gemaakt.

- ✓ Wie is bij het vraagstuk betrokken of moet betrokken zijn? Wie heeft relevante kennis, ervaring of positie? Wie zijn stakeholders? Motto: wie betrokken wordt, wil meehelpen de goede beslissingen te nemen (maar dan moet het wel relevant voor hen zijn).
- ✓ Welke interactie (gesprekken, dialogen, uitwisseling, ontmoeting) moet plaatsvinden om zo goed mogelijk zicht te krijgen op het geheel? Motto: soms moet je langzaam gaan om zeker te gaan, het is beter om zorgvuldig te onderzoeken dan zomaar ergens een spijker in te slaan.

Een grote kick-off met alle (of veel) betrokkenen, en met ‘het hele systeem in de ruimte’ leent zich voor een generatieve dialoog: je start met de doelen (globale symboliek), dan laat je mensen in diverse samenstellingen zelf de inhoud aandragen en uitwerken, op basis van gerichte vragen. Ambigüiteit en dynamiek ontstaan door het uitwisselen. De kick-off is dan een gepland interactieproces met het hele systeem, binnen heldere kaders. Een LGI werkt goed als het vraagstuk gericht genoeg is en de grote groep een duidelijk gezamenlijk belang heeft (al is dat maar ‘bedenken welke consequenties de voorgenomen doelen voor ons hebben’ of ‘uitwerken wat er in de toekomst van onze nota’s verwacht wordt en hoe we hierop inspelen’). Een LGI is zo een goede manier om een vraagstuk snel met veel mensen te verkennen.

Een LGI is geen goed idee als de motivatie of betrokkenheid van mensen erg laag is, of als het vraagstuk bijvoorbeeld zeer directe consequenties voor hun positie heeft; waarom zouden ze en masse mee willen denken over hun eigen ondergang? Wanneer inzicht in het vraagstuk en in ‘de pijn’ (motivatie, belang) van betrokkenen rond het vraagstuk nog moet groeien, zijn interventies in kleinere kring beter. Dat is bijvoorbeeld het geval als er nog veel witte vlekken zijn bij initiatiefnemer: hoe zit het eigenlijk? Of als zowel ‘de muur’ erg hoog is (weinig uitwisseling), het prikkeldraad erg lang (veel partijen betrokken bij totstandkoming) én de motivatie erg laag. Dan is het zaak kleine stapjes te nemen en voorzichtig de ruimte voor kleine verbetermogelijkheden te onderzoeken.

#### **Argumenten voor een LGI**

*Uit de reflectie op het World café-experiment kwam een pracht van een argument om een World café te houden: de uitkomsten aan de cafétafels waren namelijk in grote mate congruent met de inhoudelijke adviezen die een expert gewoonlijk geeft. Er komt dus niks idiots uit – en dat is voor opdrachtgevers best een geruststellende mededeling.*

*Bovendien maakt deze setting mogelijk dat mensen de inhoud zelf aandragen en dat maakt het draagvlak direct groter. Bijkomend voordeel: de nadruk in het verbetertraject wordt ter plekke bepaald, mensen geven zelf aan wat voor hen het grootste pijnpunt is.*

#### **Wat doe je met de prikkels? Koersbepaling**

De prikkels van nieuwe actoren, nieuwe informatie of nieuwe spelregels leiden tot de vraag: wat doen we hiermee, wat betekent dit voor wat we doen? Nieuwe input hoeft niet per definitie klakkeloos te worden overgenomen, maar er komt een proces op gang: betrokkenen moeten zich een mening vormen en hun verdere koers bepalen. Nieuwe input zorgt voor ‘nieuwe wind’, maar wat doe je daarmee? Dobber je mee, gooi je het anker uit, zet je de motor aan, ga je laveren? Wat betekent de input voor de richting van de verandering? Een koersbepaling dient om de algemene doelen met de nieuwe input te rijmen: wat is er al, hoe kunnen we daarop voortborduren, wat gaan we aanpakken, wat zijn quick wins, waar zijn de ‘innovatieve pareltjes’ die perspectief bieden? Kunnen we het proces opnieuw inrichten, moeten we met het hele systeem om tafel, wat vraagt om ontwikkeling, aan welke vaardigheden gaan we werken?

#### **Genoeg geprikkeld**

De overgang van fase 1 (prikkelen) naar fase 2 (bekrachten) vindt plaats als belang, urgentie en doel van de voorgenomen verandering duidelijk genoeg zijn. Dat is geen hard moment, dat weet ik. Het is wel de geleidelijke overgang van de vraag ‘wat is er mis en waar ligt dat aan’ naar de vraag ‘wat gaan we eraan doen’. En er zijn natuurlijk genoeg interventies te bedenken waarin beide vragen aan de orde komen, maar dan wel in die volgorde.

## 4.2 Tweede fase: bekrachtigen (wat gaan we eraan doen)

Bekrachtigen gaat over de vraag 'wat gaan we eraan doen?'. Tijd voor experimenteren en testen, wat werkt wel, wat werkt niet. Het gaat om leren van nieuwe competenties en nieuw gedrag, het zoeken of maken van nieuwe voorbeelden en afspraken. In deze fase is het nodig veel te stimuleren en daarover te communiceren. Nu is het zaak niet te snel terug te fluiten of bij te sturen, maar wel snelle en duidelijke feedback te geven op de uitkomsten en experimenten. Om nieuwe collectieve patronen mogelijk te maken, moet je niet te snel willen. Leren en reflecteren kost tijd (en leren leren of leren reflecteren nog meer) en je moet er fouten bij maken.

In deze fase gaat het om het vertalen van inzichten, doelen, voornemens en bewustzijn (allemaal 'preachen') naar concrete uitwerkingen, afspraken, vaardigheden en (communicatief) gedrag. Hoe moet ik het contact met mijn lezer dan wel zoeken, hoe moet het totstandkomingsproces dan wel verlopen, hoe moet ik die nota dan wel schrijven, wat vraagt dat van ons (de organisatie) en wat vraagt dat van mij (mijn houding, gedrag, beslissingen)? Zonder de prikkel van bewustwording gaat nieuw gedrag niet gebeuren, maar bewustwording alleen is niet voldoende. Mensen zullen voorbeelden willen, of nieuwe afspraken en duidelijkheid, of meer handigheid in gespreksvoering en schrijfvaardigheid. Of een combinatie hiervan.

De leidende vraag in deze fase: als je wilt dat de lezer/beleidsmaker/opdrachtgever iets krijgt wat beter aansluit bij wat hij nodig heeft, welke oplossingen zijn dan denkbaar, gezien de prikkelende verkenningen die we doorlopen hebben? Een belangrijk adagium: doe het belangrijkste eerst. Zo voorkom je wandelgangen-commentaar als 'ze duwen ons wel koste wat kost een training door de strot, maar laten dan het belangrijkste zitten, namelijk een grondige update van het informatiesysteem – daar heb je ook lekker wat aan, ik dacht dat ze serieus iets wilden aanpakken?!'

### 5G als toets

Het 5G-model kan als toets dienen om richting te geven aan de acties. Het maakt zichtbaar welke perspectieven noodzakelijk zijn, waarmee je voorkomt dat alle aandacht naar één onderdeel uitgaat. Als alle energie bijvoorbeeld op Gereedschap wordt gericht, kunnen Gedrag of Gezamenlijkheid worden vergeten. Ook voorkom je door aandacht te vragen voor het geheel dat de waan van de dag de overhand neemt. Om Geheugen te maken, moet daar bijvoorbeeld al in een vroeg stadium aandacht voor zijn. Tot slot kanaliseer je de verwachtingen, omdat Gericht bijvoorbeeld het kader aangeeft; er zijn grenzen aan dat wat we aanpakken.

Het model is invulbaar met een groep, bijvoorbeeld om de overgang naar de tweede fase te markeren. Als je met betrokkenen een sessie belegt om in een Future Search-achtige setting plannen te maken, kun je eindigen met – of onderweg aandacht vragen voor – de vijf perspectieven: hebben we alle perspectieven voldoende laten meewegen in de plannen? Zijn we geen hele aandachtsvelden vergeten?

### Quick wins en meest urgente problemen

De mogelijke interventies zijn niet sec in te delen naar G. Zo mooi geordend werkt de wereld (en het gecombineerde perspectief daarop) niet. Belangrijke vragen die helpen bij het kiezen van een interventie: waar zit de meeste pijn en wat zijn de kortste klappen (quick wins)?

Uit het World café-experiment bleek bijvoorbeeld dat de behoefte aan Gereedschap groot was – eigenlijk groter dan de behoefte aan een training. De trainingen stonden (geheel volgens de blauwdrukmethode) al strak gepland, maar als je hier de vrijheid had gehad om op basis van het World café de volgende stappen te bepalen, dan waren dat interventies geworden om de meest prangende vragen te adresseren: 'Hoe moet het dan wel? Ik doe nu al zo mijn best! We doen toch ook wel dingen goed? En hoe moet die gewenste uniformiteit er dan uit gaan zien?' Deze vragen gaan vooral over Gereedschap, maar ook over het Gezamenlijk bepalen van Gerichtheid. Omdat niemand de knoop doorhakke over het precieze 'gezicht van de nieuwe uniformiteit', had dit thema zich prima geleend om een gezamenlijke Future Search op los te laten, uitgaande van het waardierend perspectief:

wat gaat al goed en hoe borduren we daarop voort? Een mogelijk vervolg was geweest om per afdeling een ‘best practice’ te maken en vervolgens (kort!) te trainen op basis van eigen leerwensen binnen de nieuwe kaders.

### Ingrediënten en interventies

Zoals gezegd werken interventies niet slechts aan één G tegelijk. Ik hoop met de voorbeelden en schetsen in dit hoofdstuk duidelijk te maken hoe je gaandeweg kiest voor interventies die passen bij dat wat gaande is, hoe die keuzes voortkomen uit de knelpunten en behoeften die al onderzoekend ter tafel komen, en hoe je constant laveert tussen de optimale situatie en de gegeven ruimte en mogelijkheden. Hieronder enkele voorbeelden van kleine interventies op maat. Op de volgende pagina een voorbeeld van voortdurende 5G-toetsing.

#### **Samen een ‘best practice’ uitwerken**

*Medewerkers kunnen onder begeleiding en met hun managers een ‘best practice’ voor een oplegnotitie uitwerken, in plaats van een kant-en-klaar aangeleverde expertversie die vervolgens niet-doorleefd en ongelezen in de la ligt.*

*Doorleefd Gereedschap voor kleine teksten*

#### **Gezocht: taalcoaches**

*Je kunt medewerkers heel goed zelf een voorstel laten doen voor de invulling van de taken van een taalcoach op de werkvloer. Laat ze in pakweg 2 uur samen een fictieve personeelsadvertentie maken voor een taalcoach. Het resultaat gaat voor akkoord naar het MT, dat zo snel mogelijk aangeeft of het voorstel akkoord is. Zijn er nog geen coaches gekozen? Dan kan de advertentie op intranet.*

*Goede vorm van Gezamenlijk bepalen van Gedrag*

#### **Nota op maat**

*Kan een beleidsproces leiden tot meerdere teksten, afgestemd op de verschillende rollen en behoeften van verschillende ontvangers? En zo ja, hoe? Zijn daar formats of tekstuele eisen voor te bedenken?*

*Mogelijk als blijkt dat de nota op teveel vragen en verwachtingen een antwoord moet bieden.*

#### **Standaarden herzien**

*Wie zorgt voor nieuwe richtlijnen voor de notateksten? Vorm een werkgroep met betrokkenen die elk vanuit een specifieke (evt. ingeleefde) rol meedenken. (De opdrachtgever, de vragensteller, de beleidsmaker, de schrijver, de jurist ...)*

*Ludieke manier om de perspectieven van alle betrokkenen, en de dilemma's die dat oplevert, samen te brengen.*

### Genoeg bekrachtigd

De overgang van fase 2 (bekrachten) naar fase 3 (routiniseren) is de overgang van de vraag ‘wat gaan we eraan doen’ naar de vraag ‘hoe gaan we dit op termijn bestendigen?’. Ook hier geldt dat de overgang geleidelijk kan zijn, zolang de vragen maar in de goede volgorde aan de orde komen.

### 4.3 Derde fase: routiniseren (lange termijn)

Routiniseren staat voor nieuwe stabiliteit, convergeren, bezinken. Dat gaat over oogsten van concrete resultaten, nieuwe symbolen, best practices en uitkomsten. Welke criteria, werkwijzen en afspraken zijn tot stand gekomen, welke aanvullingen zijn daar gaandeweg op gekomen en hoe zijn die verwerkt? Zijn die al opgenomen in de ‘workflow’? Welke zaken staan nog open, wat zijn de voornemens voor een lang Geheugen? Het is belangrijk dit soort zaken zo goed mogelijk te beleggen: wie is verantwoordelijk, wanneer wordt er weer geëvalueerd, wie heeft daarin welke rol, welke structuur gaat ons daaraan herinneren?

Routiniseren valt niet samen met het Geheugen uit het 5G-model, want om Geheugen te bouwen, moet daar in het hele proces en in de vormgeving aandacht voor zijn. Als je vanaf het begin mensen laat meedenken, zorg je ervoor dat de verandering van hen wordt en dan wordt het ‘een levend ding dat zonder jou blijft bestaan en blijft evolueren’ (zoals een trainer het laatst zo mooi zei). Al in de eerste bijeenkomsten ontstaan de mooiste ideeën voor de lange termijn – denk bijvoorbeeld aan de ideeën voor een wiki en ‘het jaar van de opbouw’ van de vorige pagina. Het doel van veranderen met impact is tenslotte niet een statisch eindresultaat, maar een meer lerende



### **Voortdurende 5G-toetsing, en hoe je daarmee kiest voor interventies**

Een provincie wil flink investeren in haar klantgerichtheid. Tijdens de eerste kennismaking met het hoofd Communicatie en een communicatieadviseur blijkt dat er al een stevig kader staat voor de verbetering: er is een visie, een communicatieplan, een recent klantonderzoek, en de plek van deze verbeteracties in het grotere geheel kan in een uitgebreid schema worden aangewezen. De Gerichtheid: dat zit wel goed – het kader is er.

Wel is een zorg of er voldoende draagvlak is. Gezamenlijkheid is een aandachtspunt; er is weinig zicht op ideeën van (en draagvlak onder) medewerkers. Het zou goed zijn om dat boven tafel te krijgen, zegt de klant. Het is onduidelijk hoe afdelingshoofden en medewerkers denken over de gewenste omslag – tegelijk is deel van het verbeterplan om juist meer eenheid te brengen in de communicatie naar buiten. Hoe die eenheid er dan precies uit moet gaan zien, weet niemand nog goed. Wel is al bepaald dat medewerkers een training moeten gaan volgen, om hun teksten beter te leren afstemmen op de wensen van klanten. Welk ander Gedrag (behalve schrijfgedrag) hierbij van belang is, is nog een open vraag. Ook is er weinig zicht op de manier waarop de teksten op dit moment tot stand komen: welk Gereedschap hebben medewerkers tot hun beschikking, welke voorbeelden of sjablonen? Dit zou wel eens van afdeling tot afdeling kunnen verschillen.

Tot slot komt er een flinke aap uit de mouw: kort geleden is een grootscheepse reorganisatie aangekondigd, waardoor over een jaar alle structuur op z'n kop zal staan. Oei, dat maakt dat het Geheugen op termijn in gevaar is, want wat gebeurt er met de opbrengsten als de boel wordt omgegooid? Het is van belang te onderzoeken hoe verschillende afdelingen op dit moment denken over de noodzaak van verbetering, en laten we gezien de onzekere toekomst eerst met de betrokken afdelingshoofden om tafel gaan om zicht te krijgen op hun visie op de situatie binnen hun afdeling. Waar lopen zij tegenaan, welke zaken zijn urgent? Wat hebben zij nodig?

Enkele afdelingshoofden blijken wel te voelen voor actie, maar dan wel een beetje low-profile en in kleine stapjes. De grootse plannen van communicatie worden vertaald naar behapbare (pro)porties voor het komende halfjaar: een pilot om een begin te maken. In de nieuwe organisatie is de vraag 'hoe schrijven wij' namelijk minstens zo relevant als hij nu al is, dus helemaal uitstellen is geen optie en misschien zelfs onverstandig. De hoofden willen hun medewerkers graag laten meepraten, want hebben zelf ook last van witte vlekken. Zij weten niet precies of medewerkers voorbeelden en richtlijnen gebruiken voor hun stukken en zo ja, welke. Gereedschap in kaart brengen dus. Daarnaast zijn ze benieuwd naar onze tips: wat vinden wij nou van die teksten, is het echt zo erg? (Nog meer Gereedschap, dit keer van de expert.) Besloten wordt dat wij een nulmeting uitvoeren van een stapel teksten van de betrokken afdelingen, en dat we de uitkomsten per afdeling gebruiken als startpunt om te inventariseren welke ideeën medewerkers hebben over verbeterkansen (Gezamenlijkheid weer in beeld).

Tijdens deze sessies wordt duidelijk dat de werkwijze per afdeling nogal verschilt, maar dat zij allemaal worstelen met de vraag 'hoe heldere teksten juridisch houdbaar kunnen blijven'. Ze geven aan dat ze soms het idee hebben dat ze het wiel opnieuw lopen uitvinden, maar ook dat de een-tweetjes met juristen tot steeds complexere teksten leiden en dat het voor de schrijvers moeilijk is daar weerstand tegen te bieden (weinig Gezamenlijkheid in Gedrag). Daarom besluiten we drie dingen:

- We gaan een paar 'good practices' uitwerken (Gereedschap), en daarvoor neemt één persoon per afdeling plaats in een werkgroep, waarin ook een taalexpert, een jurist, een afdelingshoofd en een communicatieadviseur zitten (Gezamenlijkheid). Als het lukt om tot overeenstemming te komen, hebben we met elkaar bewezen dat het kan (goed voor het Geheugen).
- Op basis van de uitkomsten tot nu toe (de opbrengst van de Gezamenlijkheid van de afdelingssessies) maakt Communicatie onder onze begeleiding een opzet voor brede richtlijnen (Gereedschap). Als deze sessie plaatsvindt, gaan binnen de kortste keren prachtige ideeën over tafel: de richtlijnen kunnen in een tool worden ingebouwd, bij wijze van instructiehulp voor schrijvers! We gaan een wiki maken over klantgerichte schrijftips! (Geheugen) En, omdat tekstopbouw een belangrijk verbeterpunt is: 'Dit wordt Het Jaar van de Opbouw!' Prachtige ideeën, wie pakt het op? (Gericht, Gedrag) Maar pas op dat we niet te ver voor de troepen gaan uitlopen, 'hold your horses': er moet nog beseft groeien en je vraagt mensen om die schrijftips zelf verder uit te werken (zie hieronder).
- We gaan namelijk ook enkele sessies plannen bij wijze van pilot, met het doel de conceptrichtlijnen (Gereedschap) tegen het licht te houden en te toetsen aan de praktijk (Gedrag). De samenstelling van de groepen wordt daarom zo breed mogelijk; los van de afdelingspecifieke knelpunten, staat tijdens deze sessies namelijk de vraag voorop welke afspraken voor iedereen handig en geldig zijn (Gezamenlijk Gereedschap).

organisatie die blijft meebewegen met dat wat gaande is. Routiniseren betekent daarom eerder reflecteren op hoe je hebt leren leren en op hoe nieuwe ideeën tot stand zijn gekomen.

Hiervoor zijn allerlei evaluatieachtige interventies bruikbaar, vooral bedoeld om opbrengsten en uitkomsten nog even op een rij te zetten en 'losse eindjes' te adresseren, bijvoorbeeld met een MT, directie of werkgroep. Dan gaat het vooral om de vraag: hoe verder op deze voet? Ook is het goed om te overleggen over evaluatie op langere termijn, en de rol die de adviseur daarin kan spelen. Er is bijvoorbeeld een terugkomsessie denkbaar waarin we nog eens kritisch met elkaar kijken of er inderdaad sprake is van nieuwe routine: hoe loopt de praktijk, zijn er knelpunten (oud of nieuw) en welke voornemens zijn wel of niet opgepakt? Welke praktijkvoorbeelden zijn er bijvoorbeeld verzameld, en verloopt het proces nu inderdaad zoals gehoopt? Zijn lezers tevredener en waaraan lees je dat af, wordt hen nog om feedback gevraagd? Ook kan een impactonderzoek onder verschillende betrokkenen, ongeveer een half jaar na afloop, weer nieuwe inzichten opleveren over de mate van routine.

Tot slot een gewaagde stelling, waarvan ik denk dat hij waar is (anders zou ik hem niet opschrijven): hoe geslaagder het verandertraject, hoe minder de 'effectmeetvraag' in fase 3 zal klinken.

## 5- Contra-indicaties

---

Deze aanpak is onderzoekend: gaandeweg blijkt hoe de vraag ligt, wie betrokken zijn, wat wel en niet aan de orde is. We hoeven het niet groter of complexer te maken dan nodig is – ook in het klein is 5G relevant, en de aanpak hoeft geen jaren te duren. Als de wens of behoefte puur (of vooral) schrijfvaardigheid is, dan moet je ook (vooral en eerst) schrijfvaardigheid doen. Wel betoog ik dat je – ook bij een kleine vraag – moet blijven kijken naar en overleggen over wat nodig is voor impact: is er voldoende richting, welke gezamenlijkheid is nodig, welke vaardigheden staan centraal, welk gereedschap is daarvoor wel en niet handig en hoe gaat de organisatie verder na afloop van het traject?

Als in de onderzoeksfase blijkt dat de voorwaarden voor gezamenlijkheid niet aanwezig zijn (zoals in het voorbeeld van de medewerker die verstijft bij het idee dat hij met zijn directeur om tafel moet) dan is het onverstandig om dat soort interventies toch door te drukken. Om bij dit voorbeeld te blijven: als de directie vervolgens aangeeft niet mee te willen praten, dan gaan de deuren een beetje dicht. Je kunt dan wel aan de trainingsvraag gehoor geven, maar als je dat echt wilt, moet de tegenprestatie ook duidelijk zijn: als wij mensen gaan vertellen hoe ze het moeten doen, krijgen ze een idee van de eisen die een tekstvakman in het algemeen aan teksten stelt. Dat hoeft niet per se te zijn wat de directie verwacht of nodig heeft, en in elk geval is het onmogelijk om die verwachtingen mee te laten wegen als ze niet gespecificeerd worden.

Je kunt nooit echt voorkomen dat mensen hun eigen belangen voor jouw karretje spannen (of hoe heet dat). Ik denk wel dat je daar als adviseur gespitst op moet en kunt zijn, en het moet signaleren als je het denkt te merken.