

Verantwoordelijkheid en vertrouwen

# Een beeld van twee jaar 'Nieuw Organiseren' bij de gemeente Voorst

Vrijwel alle gemeenten willen efficiënter, slagvaardiger, flexibeler, klantgerichter en integraler werken. Vaak grijpen ze daarbij naar het middel van de reorganisatie. Denk aan het kantelen van de organisatie, het vormen van een front- en backoffice, de oprichting van een shared service center. Met SMART-geformuleerde plannen en competentieprofielen wordt geprobeerd het gedrag van medewerkers in de gewenste richting te sturen.

Door **Jan de Jonge** partner Nieuw Organiseren



De dagelijkse praktijk blijkt zich echter weinig van de nieuwe structuren en systemen aan te trekken. Het lijkt er meer op dat de ene bureaucratie is vervangen door de andere (Swieringa en Jansen 2005, Aardema 2010).

Er lijkt behoefte aan een nieuwe benadering te zijn, met een andere kijk op organiseren en veranderen. Niet reorganiseren maar natuurlijk ontwikkelen. Niet top-down plannen maken en deze opleggen, maar medewerkers uitnodigen en inspireren om samen met anderen hun eigen plannen te maken. Dit betekent ruimte en vertrouwen geven. Niet 'alle neuzen dezelfde kant op' maar het respecteren en verbinden van verschillen. Hierbij niet focussen op problemen maar op oplossingen: zoeken naar inspirerende voorbeelden en deze delen. Geen blauwdrukken maar improviseren en experimenteren. Geen strak geformuleerde doelen maar richtingen aangeven. Wij noemen dit 'Nieuw Organiseren' (Labrujere en De Jonge 2011).

Er zijn steeds meer voorbeelden van gemeenten die op deze wijze aan de slag zijn gegaan. In dit artikel stellen wij een van deze voorbeelden centraal: de gemeente Voorst. Wij zijn gedurende twee jaar als begeleider vanuit 'Nieuw Organiseren' betrokken geweest bij de organisatieontwikkeling in Voorst; in dit artikel blikken we terug.

### Wat eraan vooraf ging

Al ruim tien jaar geleden - rond 2000 - koos Voorst voor een nieuw, vooruitstrevend organisatiemodel. De organisatie werd gesymboliseerd door een bloem in plaats van de traditionele 'hark'. Het credo: we blijven ons organisch ontwikkelen, de beste structuur is geen structuur, en nooit meer reorganiseren! In de jaren daarna heeft de gemeentelijke organisatie zich op een natuurlijke wijze verder ontwikkeld tot een netwerkmodel met 21 vakgroepen, geleid door een Management Team (MT) dat werd gevormd door de gemeentesecretaris en vier managers.

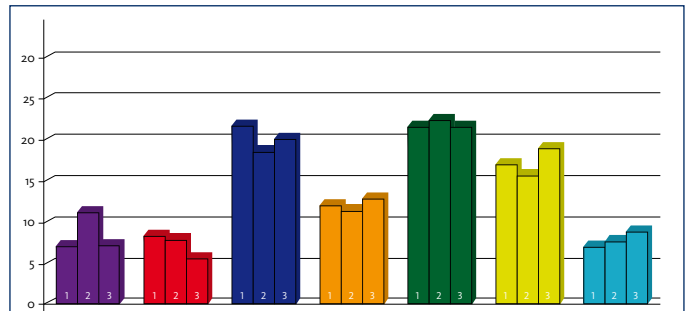
## De organisatie werd gesymboliseerd door een bloem in plaats van de traditionele 'hark'

Eind 2009 ontstond de behoefte om een volgende stap te maken, met behulp van een 'externe spiegel'. De gemeente koos daarbij voor 'Nieuw Organiseren'. Op basis van een aantal oriënterende gesprekken hebben wij een zeer globaal plan van aanpak opgesteld, dat stapsgewijs zou moeten worden ingevuld. Het idee was dat daarbij zo veel mogelijk medewerkers moesten worden betrokken om aan te kunnen sluiten bij de energie en de ideeën die binnen de organisatie aanwezig zijn. Een gedetailleerd plan zou niet passen bij een organisch proces, dat per definitie een iteratief en interactief karakter heeft. Het plan op hoofdlijnen zou steeds voor een periode van ongeveer een half jaar worden ingevuld en aangepast.

### Start: opstellen en bespreken waardenprofielen

De eerste stap in het traject - medio 2010 - was dat alle medewerkers werden uitgenodigd de zogenaamde waardentest in te vullen. Deze geeft een beeld van de waarden en drijfveren die mensen hebben, zichtbaar gemaakt met kleuren. Ruim 85 procent van de

medewerkers heeft de test ingevuld. Alle testen samen leverden het volgende organisatieprofiel op <sup>2</sup>.



Figuur 1: Organatieprofiel van de gemeente Voorst

Balk 1: Persoonlijke waarden.

Balk 2: Huidige organisatie.

Balk 3: Gewenste organisatie.

Paars: veiligheid en zekerheid van tradities en van de groep (de trouwe ambtenaar)

Rood: snel handelen, daadkracht en moed (de doortastende ambtenaar)

Blaauw: rechtvaardigheid, orde en structuur (de rechtvaardige ambtenaar)

Oranje: uitdagingen, succes en presteren (de ondernemende ambtenaar)

Groen: idealen en gevoelens, oog voor anderen (de sociale ambtenaar)

Geel: kennis, creativiteit en vrijheid (de netwerkende ambtenaar)

Turkoois: duurzaamheid en mondiale verbanden (de duurzame ambtenaar)

Uit het plaatje blijkt dat blauw (orde en rechtvaardigheid), groen (sociaal en oog voor anderen) en geel (kennis en netwerken) overheersen, zowel bij persoonlijke waarden, huidige organisatie als gewenste organisatie. Het verschil tussen de huidige en de gewenste organisatie is in vrijwel alle kleuren erg klein. Het profiel duidt op een vriendelijke en stabiele organisatiecultuur, met een behoorlijk sterke interne gerichtheid en als overheersend gevoel: we doen het goed. Het gevaar van zo'n profiel is dat nieuwe initiatieven en veranderingen moeilijk van de grond komen en de klant weliswaar adequaat en degelijk wordt benaderd, maar zich moet aanpassen aan bestaande procedures.

We hebben het organisatieprofiel in een werkconferentie gepresenteerd aan circa veertig geïnteresseerde medewerkers. Vervolgens kregen wij de vraag om - op basis van de waardentest - voor alle vakgroepen een teamprofiel op te stellen en deze met de vakgroepen te bespreken. Hierbij kwam de relatie tussen de vakgroepen als grootste aandachtspunt naar voren. Er was wel sprake van 'samenwerking' (elkaar informeren en met elkaar afstemmen omdat dat moet of omdat het zo hoort; procedureel) maar onvoldoende van 'teamwerk': elkaar inschakelen op basis van een gedeelde ambitie, samenwerken omdat we dat willen en elkaar bij de les houden. Er werd veel over elkaar gepraat, maar weinig met elkaar. Uit de gesprekken bleek verder dat er behoefte bestaat aan meer openheid en communicatie vanuit het MT en het college. Waarom worden bepaalde besluiten genomen en waarom worden er soms uitzonderingssituaties gecreëerd?

In een aantal van deze gesprekken hebben wij er nadrukkelijk voor gekozen de confrontatie aan te gaan. Wij constateerden een cultuur

# Verantwoordelijkheid en vertrouwen

waarin mensen elkaar niet altijd de waarheid durfden te zeggen en kozen ervoor om dat wel te doen, dus om in de gesprekken te zeggen wat we dachten en voelden. Confronterend te zijn. Dat bracht soms irritatie en wrevel met zich mee. Achteraf is het de vraag of wij daarmee een verstandige keuze hebben gemaakt. Was het beter geweest eerst de aansluiting te zoeken in plaats van het team 'aan te klagen'? Hoe dan ook, onze benadering bracht wel 'rumoer en beweging in de tent'.

## Werkconferenties als vliegwiel voor verandering

Conferenties kunnen bij uitstek worden gezien als ontmoetingsplaatsen voor verandering. Daarin werkt een dwarsdoorsnede van de totale organisatie met elkaar aan de gewenste veranderingen, ontwikkelt daarvoor eigen plannen en maakt daarover afspraken. Conferenties vormen als het ware een eiland in de dagelijkse werkstroom waar bezinning en actie samen komen.

In het traject in Voorst hebben wij drie conferenties georganiseerd; de eerste in het najaar van 2010, waarin wij het organisatieprofiel presenteerden. Wij hebben de deelnemers uitgedaagd om ideeën te bedenken om op basis van het organisatieprofiel verbeteringen tot stand te brengen. Van al deze ideeën is gezamenlijk een top-drie bepaald en ter plekke zijn werkgroepjes gevormd die deze ideeën verder wilden uitwerken. De top-drie:

1. verbeteren van de publieke dienstverlening;
  2. verbeteren van de digitale dienstverlening;
  3. verbeteren van de onderlinge samenwerking en communicatie.
- Meteen na de conferentie gingen de werkgroepjes verder met hun idee aan de slag en binnen twee weken presenteerden ze uitgewerkte voorstellen. Deze vormden de basis voor de volgende fase.

## Niet met elkaar samenwerken omdat het verplicht is en niet anders kan, maar vanuit een gedeelde ambitie

In het voorjaar van 2011 organiseerden wij de tweede conferentie. Hier zoomden we in op de behoefte aan meer 'teamwerk', die uit de gesprekken met vakgroepen naar voren kwam. Niet met elkaar samenwerken omdat het verplicht is en niet anders kan, maar vanuit een gedeelde ambitie. Samenwerking doe je voor elkaar, teamwerk doe je voor de klant. Teamwerk betekent dat je lef moet tonen (de ander aanspreken) én je kwetsbaar op moet durven stellen (feedback vragen). Teamwerk is belangrijk in een organisatie die de netwerkgedachte hoog in het vaandel heeft, zoals de gemeente Voorst. Tijdens een wandeling in kleine groepjes bedachten de deelnemers concrete plannen om tot meer teamwerk te komen. Ook kwamen er ideeën naar voren om de communicatie vanuit het MT te verbeteren: energiegevend waar kan, confronterend waar moet.

In het voorjaar 2012 organiseerden we - als afsluiting van het traject - de derde conferentie, met niet alleen medewerkers uit de gemeente Voorst maar ook deelnemers uit andere gemeenten. In deze conferentie konden medewerkers uit Voorst laten zien welke mooie dingen ze deden en van plan waren. Hiermee organiseerden we 'interne trots'. In de workshops kregen ze feedback en adviezen van hun collega's uit andere gemeenten. Tijdens de conferentie

lieten wij een korte film zien, die wij in de weken daarvoor samen met een professionele filmer hadden gemaakt. De film gaf een impressie van twee jaar organisatieontwikkeling binnen de gemeente aan de hand van interviews met een groot aantal medewerkers. We probeerden daarmee een eerlijk beeld te laten zien. Niet alleen succesverhalen, ook de worstelingen en kritiek<sup>3</sup>.

## Training en coaching

Training en coaching kunnen worden ingezet om de gewenste (gedrags)veranderingen in de richting van een betere dienstverlening, samenwerking en communicatie te helpen realiseren. In onze aanpak passen geen uitgebreide theoretische opleidings- en trainingsprogramma's, maar werken we graag met 'DoeTrainingen': een leer- en oefenplaats waarin je in een veilige setting kunt oefenen met nieuw gedrag in lastige situaties uit de dagelijkse praktijk. In de voor de gemeente Voorst ontwikkelde DoeTraining ging het om het stimuleren van netwerkgedrag en het bevorderen van een proactieve houding richting klanten en collega's. Luisteren en feedback stonden centraal. Alle medewerkers zijn voor de training uitgenodigd: van baliemedewerkers tot staffunctionarissen en managers. Er werden gemengde groepen van circa twaalf personen gevormd. In de training maakten medewerkers onderling verbeterafspraken; een paar weken na de training kwam de groep opnieuw bij elkaar om de resultaten uit te wisselen. De eerste trainingen zijn door ons verzorgd, maar al snel meldden drie medewerkers van de gemeente zich aan om de training ook te geven. Ze hebben eerst als co-trainer met ons meegelopen en na een paar keer konden ze de trainingen zelfstandig draaien ('peer-to-peer').

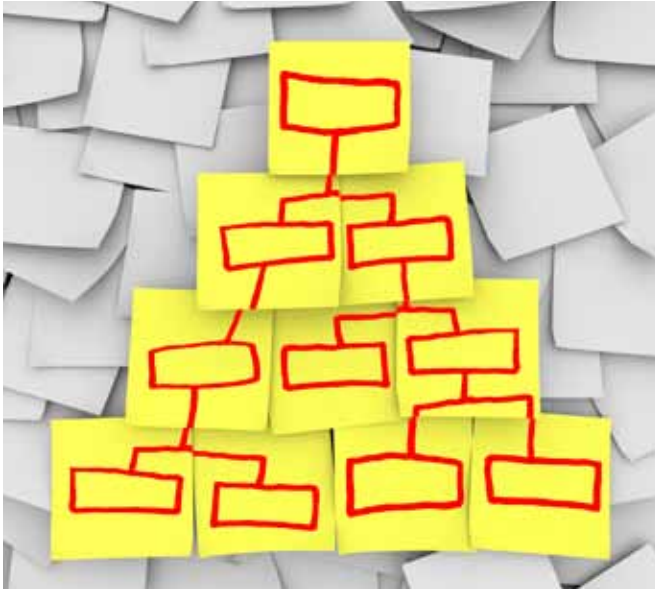
## Zoeken naar voorbeelden waar het goed gaat, in plaats van waar het niet goed gaat

Ons plan was verder om een aantal voorbeeldteams te gaan coachen: vakgroepen die een belangrijke rol kunnen en willen vervullen in de verdere ontwikkeling van de gemeente Voorst: de 'vooruittrekkende elastiekjes'. Immers, Nieuw Organiseren wil aansluiten op waar de energie en ambitie ligt; zoeken naar voorbeelden waar het goed gaat, in plaats van waar het niet goed gaat en deze ondersteunen. Het was echter niet zo gemakkelijk dit soort teams te vinden. Een aantal teams gaf aan niet als voorbeeldteam te willen worden gezien of bij hun verdere ontwikkeling geen externe begeleider nodig te hebben; dit gold bijvoorbeeld voor groepen waar wij ons eerder nogal confronterend hadden opgesteld. Door het MT werden wij vervolgens gevraagd om andere teams te begeleiden dan ambitieuze 'voorbeeldteams'. We besloten om hier op in te gaan. Achteraf vragen we ons af of dat een verstandige keuze is geweest. Misschien hadden we voet bij stuk moeten houden in ons uitgangspunt dat we aan de slag wilden met voorbeeldteams.

## Via een impasse naar een nieuwe impuls

In het najaar van 2011 - ruim een jaar na de start - begonnen wij wat onrustig te worden. We waren druk aan de slag - in die periode vooral met DoeTrainingen - maar leverde dit voldoende op? We wilden voorbeeldteams coachen, maar hielden ons vooral bezig met andere activiteiten. De plannen om tot meer teamwerk te





komen kregen geen vervolg, de ideeën over communicatieverbetering vanuit het MT (nieuwe, inspirerende vormen zoeken) hingen wat in de lucht en ook andere zaken bleven liggen. De schwing was er een beetje uit, vonden we. Wij 'zaten er bij en keken er naar'. Soms begonnen we aan onszelf te twijfelen. 'Zijn we eigenlijk wel goed bezig? Wat vinden ze van ons?'

Na een periode van wikken en wegen concludeerden wij dat er 'iets moest gebeuren'. We besloten - voor de eerste keer in het traject - onze bevindingen op papier te zetten en met onze opdrachtgever, de gemeentesecretaris, te bespreken. 'Bepaalde problemen sluimeren al lang en lijken onvoldoende te worden aangepakt', schreven we. En: 'Het MT fungeert in deze te weinig als team, waarin de leden elkaar helpen en steunen. Waar afspraken worden gemaakt over voortgang en deadlines worden deze niet altijd nagekomen, zonder dat dit helder wordt gemonitord en gecommuniceerd.' Daarbij wezen wij nogmaals nadrukkelijk op het belang van inspirerend communiceren en verbinden. Daarnaast besloten we om een groep 'dwarsdenkers' te gaan ondersteunen: een spontaan ontstane groep medewerkers die zich aanbood als kritische meedenker richting MT en die actief nieuwe initiatieven wilde ontplooiën. Ze vonden dat er op sommige plekken sprake was van te veel vrijblijvendheid en dat bepaalde medewerkers te weinig werden aangesproken op negatief gedrag. De groep kon niet meteen op veel steun rekenen. Ze droeg er wel toe bij dat het MT besloot zich als collectief nadrukkelijker met het traject te gaan bemoeien.

## Een organisatieplan in de vorm van bijeenkomsten met beeldende presentaties, films en discussie

Belangrijk in dat verband was het organisatieplan 2012. Dat was traditioneel een dikke nota, die vrijwel ongelezen in de la belandde. Niet inspirerend dus. Wij adviseerden om het anders aan te pakken. Een organisatieplan, niet in de vorm van papier, maar in de vorm van een serie bijeenkomsten met beeldende presentaties, films en discussie. Dat is gebeurd: het MT heeft het voortvarend opgepakt en dat heeft een extra impuls gegeven aan de organisatieontwikkeling. En ook spraken we - in dezelfde lijn - af dat onze activiteiten

niet zouden worden afgesloten met het traditionele rapport maar met een film en een conferentie, waar ook collega-gemeenten voor zouden worden uitgenodigd.

### Resultaten en terugblik

Het traject heeft veel opgeleverd: meer oog voor de klant, een betere communicatie en samenwerking, een sterker managementteam dat meer als collectief fungeert, een nieuwe website die voldoet aan moderne eisen met alle mogelijkheden voor digitale dienstverlening, een groeiende groep medewerkers die zich inzet voor gemeentebrede projecten. Ook zijn er resultaten geboekt die minder gemakkelijk aan te wijzen zijn, maar minstens zo belangrijk. Dat zijn de resultaten 'onder de streep': de cultuur, het klimaat. Meer openheid, energie en zelfvertrouwen. Een groeiende behoefte om zaken samen op te pakken en van elkaar te leren.

Tijdens de slotconferentie kreeg Voorst van de externe deelnemers veel complimenten voor de onorthodoxe en gedurfde aanpak. Geen nieuwe structuren en blauwdrukken, maar: natuurlijk ontwikkelen, medewerkers hun eigen plannen laten maken, improviseren en experimenteren. De gemeentesecretaris: 'Het is eigenlijk heel simpel, geef mensen verantwoordelijkheid en vertrouwen. En realiseer je dat het een proces is dat mensen zelf moeten doorleven. Je kunt het ze wel vertellen, maar ze moeten het zelf ervaren. Natuurlijk gaan er bij ons soms ook dingen fout, maar dat zou zeker ook gebeuren als we het anders zouden doen.' En op de vraag: 'Je moet toch duidelijke afspraken maken met mensen? Leidt jullie aanpak niet tot vrijheid blijheid?' antwoordde hij overtuigend: 'Jazeker, vrijheid en blijheid, dat is precies wat we willen!'

### Literatuur

Aardema, H.: Voorbij de hypocratie - Innovatiekans voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen, in: TPC 2010 (4).

Labrujere, H. en J. de Jonge: Nieuw Organiseren - Organiseren vanuit vertrouwen, Unibook, Groningen/Ommen 2011.

Swieringa, J. en J. Jansen: Gedoe komt er toch - Zin en onzin over organisatieverandering, Scriptum 2005.

### Noten

- 1 Jan de Jonge en Gerard Sanderink van Nieuw Organiseren ([www.nieuworganiseren.nl](http://www.nieuworganiseren.nl))
- 2 Dit plaatje geeft een beeld van de persoonlijke waarden van de respondenten, en hun opvatting over de huidige en de gewenste organisatie.
- 3 Deze film is onder de titel 'Organisatieontwikkeling gemeente Voorst, Nieuw Organiseren' te vinden op YouTube.