

Andere manier van denken nodig bij Large Scale Interventions

Principegedreven leiderschap als voorwaarde voor succes

Rob de Wilde

Large Scale Interventions kunnen een krachtige bijdrage leveren aan strategische en integrale veranderingsprocessen, maar deze kracht valt of staat bij een verandering in de manier van denken, met name bij het management. Het is van belang om de wijze van werken en denken, zoals die in conferenties in het kader van de Large Scale-aanpak aan de orde is, niet te beperken tot conferenties, daar er anders geen of onvoldoende sprake kan zijn van verandering, sterker nog, er kan een terugval naar de oude situatie ontstaan ('het werkt toch niet'). Deze manier van denken wordt in dit artikel gezocht in zes samenhangende principes en geïllustreerd aan de hand van een actueel veranderingsproces bij een onderdeel van Rijkswaterstaat.

In deze casus blijkt dat de verschuiving in denken en handelen de hefboom voor werkelijke verandering vormt, maar tegelijkertijd het lastigste was. Einstein schijnt eens gezegd te hebben dat je geen problemen kunt oplossen met hetzelfde denken dat die problemen heeft veroorzaakt. We zullen zien dat die verschuiving in denken voor veel managers moeilijker is dan voor mensen op de werkvloer (zie ook Stevens, 1999), terwijl juist die managers belangrijke sleutelfiguren (moeten) zijn in het ondersteunen van veranderingsprocessen (Boonstra en Steensma, 1996). Het aanleren/ontwikkelen van een nieuw model van leiderschap is een tijdrovende en arbeidsintensieve aangelegenheid (Edmondson 1996). Of zoals Dannemiller het eens zei: 'Leadership is the hardest part'. Ik zal kort verslag doen van het veranderingsproces, van de principes achter de aanpak, van de interventies in de vorm van conferenties en van het feit dat na verloop van tijd het proces dreigde in te zakken, als gevolg van de moeilijkheid voor managers om in de praktijk te brengen wat vóór en tijdens de conferenties werd beleden. Dit maakte aparte interventies voor het management noodzakelijk, waaronder een workshop. In

deze workshop ging het vooral om het overbruggen van een manifest geworden kloof tussen wat werd beleden en feitelijk in de praktijk werd gedaan. Tot slot zal ik enkele conclusies en aanbevelingen geven.

Veranderingsproces bij een onderdeel van Rijkswaterstaat

Binnen een onderdeel van Rijkswaterstaat wordt geconstateerd dat de organisatie in toenemende mate moeite heeft om adequaat te reageren op in- en externe ontwikkelingen. Dit vormt de aanleiding voor het management om opdracht te geven tot een versterkings- en verbeteringstraject op alle aspecten van de organisatie. De organisatie bestaat uit zo'n 300 personeelsleden. Het doel van het project is het enerzijds verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering van het werk en anderzijds een 'Lerende Organisatie' te worden. De organisatie moet zelf leren steeds haar eigen situatie te diagnosticeren, een eigen koers uit te zetten en 'eigenaarschap' te ontwikkelen over verbeteringen en voortdurende bijstellingen van processen. De doorlooptijd van het project beslaat

twee jaar. In het eerste jaar (eerste jaarcyclus genoemd) ligt het accent vooral op een interne diagnose, het vaststellen van een toekomstvisie (missie) en het starten van verbeterprojecten op basis van die toekomstvisie. In het tweede jaar worden missie en diagnose verder verfijnd en op basis hiervan worden opnieuw verbeteracties gestart. Daarnaast moet er een permanente 'infrastructuur voor leren' worden ontwik-



Drs. Rob C. de Wilde is organisatieadviseur en managementopleider en is als partner verbonden aan Geverink, De Wilde, Bosquet en Partners te Velsen-Zuid. Hij ontwerpt Large Scale Interventions en voert deze regelmatig uit, gekoppeld aan managementontwikkeling. Hij begeleidt verder managementteams met hun strategieontwikkeling en geeft regelmatig workshops over deze onderwerpen. In het beschreven project werkt hij samen met Het OLC (Organizational Learning Centre) van de Universiteit van Nijenrode.

keld. Op basis van de resultaten van de eerste jaarcyclus wordt de balans opgemaakt. De uitkomsten hiervan zijn bepalend voor de invulling en opzet van de tweede jaarcyclus. Zo moet er een cyclisch leer- en veranderingsproces ontstaan, de organisationele leeracyclus genoemd. Dit moet een continu proces in de organisatie worden, ook wanneer de consultants weg zijn.

Het veranderingsproces van de organisatie waar het hier om gaat is momenteel nog in volle gang. De casus is om vigerende redenen anoniem gehouden. Een team onderzoekers onder leiding van dr. Thijs Homan van het Organizational Learning Centre (OLC) van de Universiteit Nijmegen doet onderzoek naar de effecten van de Large Scale Interventies, die hier worden toegepast, in relatie tot de 'Lerende Organisatie'. Ik ga hier niet in op de onderzoekopzet en methodologie, maar zal wel enkele tussentijdse resultaten melden, die relevant zijn voor dit artikel. Binnen de organisatie wordt een fulltime projectleider/veranderingsmanager aangesteld en op basis van de keuze voor het werken met Large Scale Interventions wordt een extern bureau benaderd.

Een 'andere' aanpak

Het management kiest voor een participatieve aanpak, waarbij *alle medewerkers* vanaf het begin bij het verbeterproces moeten worden betrokken. Dit, omdat ervaringen hadden geleerd dat andere aanpakken, die eerder waren toegepast, tot onvoldoende resultaat hadden geleid, tot veranderingsmoeheid en zelfs tot weerstanden. Veel 'traditionele' aanpakken voor integrale veranderingen worden, generaliserend gesteld, gekenmerkt door een expertbenadering, een top down-aanpak, of door een aspectmatige aanpak, gericht op bijvoorbeeld alleen structuur, cultuur, vaardigheden en dergelijke. Gemeenschappelijk hierbij is het feit dat kleine groepen (management, organisatieadviseurs, trainers, stafafdelingen, werk- en projectgroepen et cetera.) of soms uitsluitend rapporten, anderen moeten overtuigen. Er is vaak sprake van een scheiding van diagnose, planning en implementatie, van een scheiding van denken en doen. Een veel gehoorde waarneming bij deze aanpakken is dat men lager in de organisatie weinig binding toont met de noodzaak, laat staan

met de implementatie. De doorlooptijd wordt te lang en het momentum gaat verloren. Het management klaagt over 'tribunegedrag', over een 'wij - zij' houding en over weerstand. (Geverink & De Wilde, 1995). Dit was ook bij het onderdeel van Rijkswaterstaat het geval.

Men kwam terecht bij de zogeheten 'Large Scale Interventions' (LSI's). Deze aanpakken voor organisatieverandering hebben twee zaken gemeen. Ten eerste dat (een kritische massa van) het systeem wordt betrokken bij het analyseren en onderschrijven van de noodzaak voor verandering, bij het in kaart brengen van het heden - intern en extern, bij het genereren van ideeën over hoe 'beter' er uit moet zien en bij het plannen, ondersteunen en implementeren van de veranderingen (Bender 1998). Ten tweede is een gemeenschappelijk kenmerk dat er gewerkt wordt met (veelal grootschalige) conferenties, waarmee in de regel versnellingen in het veranderingsproces worden beoogd en/of veranderingen ter plaatse worden doorgevoerd. Er zijn momenteel zo'n tien Large Scale aanpakken (zie voor een overzicht Bunker en Alban 1992). Zij zijn voor een belangrijk deel ontstaan vanuit de wens van organisaties om participatief te veranderen, om de doorlooptijden te verkorten en om een groter draagvlak en 'eigenaarschap' voor de verandering te realiseren. Daarnaast kunnen de aanpakken fungeren als voertuig naar de lerende organisatie.

Zij het dat bij de LSI's veelal met grote groepen wordt gewerkt, moeten Large Scale Interventions worden onderscheiden van 'Large Group Interventions'. Ook bij de meer 'traditionele' aanpakken voor organisatieverandering wordt er soms gewerkt met grootschalige bijeenkomsten, die steeds vaker Large Group Interventions worden genoemd. Het verschil is gelegen in het feit dat LSI's achterliggende principes kennen, die niet alleen voor de conferenties geldig zijn, maar ook erbuiten moeten leven of tot leven moeten worden gebracht. LSI's worden doorgaans meer 'alleenstaand' gebruikt en zijn daarmee niet per definitie hetzelfde als een veranderingsaanpak, maar veelal bedoeld als middel om plannen snel over tafel te krijgen, als startschot voor vernieuwingen of om snel ideeën te genereren, die door anderen kunnen of moeten worden opgepakt. Bij de

LSI's als integrale aanpak voor verandering gaat het erom dat de organisatie een bepaalde manier van denken adopteert, waar dat bij de LSI's niet per definitie het geval is. Een andere manier van denken moet ervoor zorgen dat de organisatie in staat is om zichzelf voortdurend te verbeteren, te ontwikkelen, kortom, om te leren. De conceptuele basis voor de meeste LSI's is gelegen in het systeemdenken, action learning en in een aantal gevallen in de sociotechniek. De (grootschalige) conferenties bieden op zichzelf niet de garantie voor een andere manier van denken die verder gaat dan alleen wat in de conferenties gebeurt, hetgeen wel de bedoeling is als het gaat om fundamentele veranderingen.

Principes achter de LSI-aanpak

Bij het onderdeel van Rijkswaterstaat is uiteindelijk gekozen voor een combinatie van twee Large Scale-aanpakken, de 'Future Search Conference' (Weisbord 1992) en 'Real Time Strategic Change' (Jacobs 1994, De Wilde, 1996). Vooral aan deze laatste benadering ligt een zestal principes ten grondslag, die niet alleen tijdens de conferenties geldig moeten zijn (Jacobs 1994, De Wilde, 1996):

- 1 *Empower* mensen, stap af van controle- en beheersdrang. Gebruik ieders intelligentie, kennis en ervaring.
- 2 Richt je voortdurend *op de toekomst* (zie ook Weisbord 1992).
- 3 Pas je aan, niet alleen op basis van de toekomst, maar ook op basis van *realiteiten/ontwikkelingen* in het heden, intern en extern.
- 4 Werk '*real time*': verbind denken en doen, combineer planning en implementatie en leer hiervan.
- 5 Zorg voor *gemeenschappelijkheid* in het systeem. Los eilandvorming op, anders is het onmogelijk om als geheel te leren en te veranderen. Zorg voor een transparante organisatie (structuur) en zie de organisatie als één geheel, een open systeem. Het geheel is groter dan de som der delen.
- 6 Zorg voor een interactieve '*gemeenschappelijke informatiebasis*' van strategische informatie, voor iedereen. Iedereen heeft kennis, ideeën en meningen en betrek die bij het geheel en omgekeerd.

Deze principes zijn op zichzelf niet nieuw, maar de kracht van veranderen en organisatieel leren is juist gelegen in de samenhang van de principes, gepraktiseerd door iedereen. Tegelijkertijd schuilt hierin vaak de moeilijkheid, want het vraagt van organisatieleden in het algemeen en managers in het bijzonder een heel andere wijze van denken en handelen dan men vaak gewend is en geleerd heeft. De verschuiving in denken en handelen die aan de orde moet zijn, vormt de hefboom voor werkelijke verandering.

Eerste resultaten

an het eind van de eerste jaarcyclus in onze casus zijn er een aantal bijeenkomsten met het managementteam geweest. Hierin ging het om de reikwijdte van het proces, de doelen en eerste aanzetten voor missie en visie. Niet in de laatste plaats zijn hier de genoemde principes, de hieraan ontleende nieuwe leiderschapsstijl en het fenomeen van de lerende organisatie uitvoerig aan de orde geweest. Vervolgens hebben er vijf eendaagse bijeenkomsten met een dwarsdoorsnede van de organisatie plaatsgevonden (het Ontwerp Team). Deze groep heeft vanuit alle relevante invalshoeken onder externe procesbegeleiding doelstellingen en processen voor een tweetal grootschalige conferenties geformuleerd.

Vervolgens zijn deze twee conferenties uitgevoerd binnen een tijdsbestek van drie maanden. Aan deze conferenties hebben alle medewerkers deelgenomen. De opzet van de eerste conferentie is ontleend aan de 'Future Search Conference' van Marvin Weisbord (Weisbord 1992). Hieraan namen zo'n 60 deelnemers deel. De conferentie heeft overwegend in het teken gestaan van een diagnose van het heden en een missie voor de toekomst. In de tweede conferentie is gewerkt vanuit de conferentieopzet van 'Real Time Strategic Change' (Jacobs, 1994). Hieraan nam de hele organisatie deel. In deze conferentie is de missie gemeenschappelijk gemaakt (en 'gevalideerd'), waarna actieplannen ter plaatse zijn ontwikkeld en deels 'real time' geïmplementeerd. Deze actieplannen zijn verder na de conferenties ondersteund door een 'Data Integratie Team'. (DIT). Dit team

werkers en wordt begeleid door de interne projectleider/veranderingsmanager en externe consultants. Het DIT coördineert alle acties, heeft een communicatieve rol en is intermediair tussen diverse groepen. Het onderhoudt ook contacten met het management in verband met mandatering van acties en het verkrijgen van de nodige hulpbronnen.

Intussen vonden er interventies plaats voor kleine groepen, ter ondersteuning van het doorvoeren van lokale veranderingen en verbeteringen. Daarnaast begeleidde een consultant tweewekelijks het management-team.

Op basis van de onderzoeksgegevens van Nijenrode OLC, de bevindingen van het Ontwerp Team en het Data Integratie Team kan worden geconcludeerd dat aan het eind van de eerste fase de volgende resultaten zijn behaald:

- 1 Een breed en gedeeld inzicht in de sterke en zwakke kanten van de organisatie (diagnose).
- 2 Het besef bij een kritische massa dat verandering noodzakelijk is.
- 3 Nieuwe en gedeelde missie voor de organisatie.
- 4 Een aantal strategische doelstellingen voor de organisatie.
- 5 Zo'n vijftig concrete verbeteracties op afdelingsniveau.
- 6 Toenemend vertrouwen in de toekomst en in de haalbaarheid van de geplande veranderactiviteiten.
- 7 Langzaam opbloeien van veranderingen op 'denk-niveau'.

Tijdens de conferenties is aan alle deelnemers gevraagd aan te geven in hoeverre men er vertrouwen in had dat de geplande veranderingen en actieplannen ook daadwerkelijk gerealiseerd zouden gaan worden. Lag de score na de eerste conferentie op gemiddeld 65%; na de tweede (drie maanden na de eerste) was dit percentage gestegen tot gemiddeld 70%.

Belangrijk algemeen resultaat is dat de meeste managers nu beseffen dat zij een zeer belangrijke rol spelen in het slagen van het 'Verbeteringsproces'. Diverse managers hebben nu wekelijks in hun agenda een aanzienlijke hoeveelheid tijd vrijgeeroosterd voor het Verbeteringsproces. Maar we zijn er nog niet!

Wat is er nog niet bereikt?

Kort na de twee conferenties ziet het er allemaal bemoedigend uit. En toch lijkt na verloop van tijd het proces in te zakken. De fut gaat er uit, terwijl kort na de conferenties bijna iedereen energiek en woortvaardend met de actieplannen aan de slag was gegaan.

Tijdens de uitgevoerde conferenties was onder meer een behoefte aan een andere leiderschapsstijl en aan een meer 'visionair' leiderschap naar voren gekomen. Er was vooral tijdens de 'Future Search' conferentie kritiek op het feit dat het managementteam in de ogen van de organisatie (nog) een vrij magere visie had, dat men zich te veel met de operaties bezighield en dat men nooit tijd had voor (ondersteuning van) medewerkers en het veranderingsproces. Het middenkader zou zich minder als de beste vakman moeten gaan opstellen en zich minder met details bezig moeten houden. Alle leidinggevenden hadden deelgenomen aan de conferenties. Alle leidinggevenden hadden zich de kritiek van de organisatie aangetrokken en zich openlijk gecommitted om te werken aan een andere leiderschapsstijl. Die intenties waren oprecht en integer. Maar toch ontstond er gaandeweg het beeld van een verschil tussen 'vinden/denken' en 'doen'. Gezien de voortgang van het proces, de energie in het systeem en het ongeduld van velen om door te gaan met de verbeteringen, werd die kloof manifester. Uit een groepsinterview met het Data Integratie Team kwam onder meer naar voren dat sommige zaken nog niet goed van de grond kwamen. Deze zaken hadden vooral te maken met de rol van het management in het veranderingsproces: het management (alle niveaus) lijkt moeite te hebben om los te komen van oude patronen en managementstijlen en zegt zelf geen tijd te hebben voor het ondersteunen van alle veranderingen. Het oude, bestaande model van management lijkt nog onvoldoende veranderd te zijn.

Historisch en cultureel gezien is de huidige managementstijl goed te verklaren. Kenmerken zijn onder meer hiërarchisch en functioneel denken, een beheersings- en controlestijl (op details). De legitimiteit van management wordt gevonden in het feit dat de leidinggevende de beste vakman

moet zijn. Dit geldt ook voor de wijze waarop er met actieplannen, die uit de conferenties kwamen, werd omgegaan: sturend, controlerend en detaillistisch. Er is sprake van een paradox: 'zelfsturing', leren en een coachende managementstijl worden als een belangrijk goed gezien, maar tegelijkertijd wordt dit in de kiem gesmoord, door de oude stijl van leidinggeven.

Conferenties versus de realiteit van alledag

Tijdens de conferenties was er sprake van een andere sociale werkelijkheid, die men niet uit de praktijk kende. Dit kwam door de wijze van werken en door de toepassing van de zes principes. Deze principes lagen ten grondslag aan het ontwerp van de conferenties. Men voelde en zag dat er anders kon worden gewerkt. Maar velen vragen zich af, ondanks een overwegend vertrouwen dat het allemaal zal lukken, of het management in staat of bereid is de voortrekkersrol te nemen en een ander model te praktiseren. Niettemin zijn leidinggevers in eerste instantie voortvarend te werk gegaan bij de poging datgene waar te maken wat voor de organisatie nodig bleek

te zijn in termen van ondersteuning, mentorschap en het faciliteren van leren. Maar terug in de gewone werkelijkheid ontstaat er verwarring. Alles ziet er nog hetzelfde uit. Het Ministerie als directe omgeving lijkt dwingend te zijn in haar beheersings- en controle-eisen, de bureaucratie buiten de organisatie tiert welig, er wordt een grote werkdruk ervaren en men krijgt het gevoel dat er 'daarnaast' ook nog veranderd moet worden. De kloof tussen zeggen en doen wordt pijnlijk zichtbaar.

Er ontstaat een duidelijk verschil tussen de aangehangen 'theorie', en wat daadwerkelijk wordt gedaan bij leidinggevers. Argyris noemt datgene wat wordt gepraktiseerd de 'theory in use' en de aangehangen theorie de 'espoused theory' (Argyris 1990). In onze casus bestond de 'espoused theory' uit het praktiseren van de zes genoemde principes. Deze waren congruent met de verwachtingen van de organisatie ten opzichte van het management. De 'theory in use' daarentegen wordt, in het algemeen en in onze casus in het bijzonder, gekenmerkt door het streven naar controle, het zo weinig mogelijk verliezen, het voorkomen dat anderen gezichtsverlies lijden, het onderdrukken van negatieve gevoelens en het zo rationeel mogelijk

zijn. De signalen, die door het feitelijke gedrag worden uitgezonden zijn veel sterker dan datgene wat met de mond wordt beleeden. (Schein 1991). Het effect is dat velen in de organisatie weer op de tribune gaan zitten wachten tot anderen in beweging komen. De klacht van veel managers in deze casus is dat ze wel willen, maar geen tijd hebben voor alle veranderingen en eerst een cursus Time Management moeten hebben. Daarnaast worden opmerkingen tegen consultants gemaakt als: 'Je kunt het wel schudden om hier iets te veranderen; het is nog nooit gelukt', 'Als de politiek niet steeds met iets nieuws op de proppen zou komen, zou het allemaal wel lukken', 'Zolang ... hier werkt, kunnen we het wel vergeten', 'Ik hoef ... niet aan te spreken op zijn gedrag, want je krijgt hier toch niemand weg', 'Als een nieuwe managementstijl geen extra salaris biedt, ga ik me niet extra uitsloven'. Er ontstaan defensieve redeneringen bij het management. Men zoekt de verklaringen voor de discrepantie tussen zeggen en doen vooral buiten zichzelf, in de ijdele hoop de kloof te dichten. Kenmerkend voor defensieve redeneringen is dat men in de werkelijkheid bewijzen vindt voor het niet kunnen veranderen. Men wil de eigen visie (mentale modellen) overeind houden en men inter-

Oude model 'Theory in use'	Waargenomen 'feiten'	Effecten
Noodzaak van top down 'aansturing'	Fouten moeten vermeden worden, want ze worden afgestraft en leiden tot gezichtsverlies.	Niet leren van fouten.
Enkelslag leren, repareren van problemen die 'gisteren' zijn ontstaan.	Als je niet ingrijpt, wordt het probleem alleen maar groter. De manager is hiervoor verantwoordelijk en weet ook de oplossingen.	Mensen zitten 'op de tribune' en wachten tot het management iets onderneemt.
'Afspraak is afspraak'. Het denken en plannen is lineair. De tijd wordt gezien als een rechte lijn, die je projectmatig kunt beïnvloeden.	Afspraken worden niet nagekomen, budgetten overschreden, deadlines niet gehaald.	Zoeken en vinden van schuldigen en meer procedures ontwikkelen.
Scheiding van denken en doen. Management en/of specialisten hebben de antwoorden, die ze 'verkopen' aan de rest.	Als je probleemoplossing aan medewerkers overlaat, gaan er zaken mis, want ze hebben niet alle kennis. Bovendien zijn ze daar niet voor.	Slechte oplossingen, scepsis bij medewerkers.
Denken en handelen in termen van functies, afdelingen en verantwoordelijkheden. Communicatie vindt vooral plaats binnen groepen.	De organisatie wordt onbeheersbaar wanneer taken en bevoegdheden niet helder zijn.	Eilandvorming en een 'wij - zij' houding.
Laat alleen de top toe tot strategische informatie en het praten daarover. Confronteer de werkvloer met voldongen feiten. Zorg voor goede informatie (achteraf).	Werkvloer is verantwoordelijk voor operationele kwesties en heeft geen verstand van strategische zaken.	Afwachten, scepsis en vertekening van informatie.

Figuur 1: 'Theory in use', door het management waargenomen feiten en de effecten.

preteert informatie zoals die het beste uitkomt. Men ziet 'feiten' die het oude gedrag noodzakelijk maken. 'We willen wel, maar we kunnen niet.'

Het gevaar dreigt dat hiermee een negatieve spiraal ontstaat en dat de defensieve redeneringen zich als het ware vast gaan zetten en 'Organizational Defensive Routines' worden (Argyris 1994). Men ziet 'feiten' die het oude model noodzakelijk maken en men gaat handelen op basis van die waarnemingen. De defensieve routines werken als een zichzelf versterkende cirkel. Doordat men zo verwickeld is in interne problemen, heeft men geen tijd om naar buiten te kijken. De organisatie als systeem wordt hierdoor steeds geslotener, waardoor onverwachte en ische geluiden vanuit de buitenwereld ook alleen maar kunnen worden vertaald in termen van een bewijs dat het 'intern inderdaad een puinhoop is'. Hierdoor heeft men des te meer reden om nog meer energie te gaan besteden aan de 'binnenwereld' (Homan, 1998).

Wij geven in figuur 1 het oude model, de 'theory in use', en de door het management

waargenomen feiten met hun effecten in een schema weer.

Overbruggen van de kloof tussen 'belijden' en 'doen'

Het begint duidelijk te worden dat het essentieel is om leidinggevend te helpen bij het overbruggen van de kloof tussen wat tijdens en kort na de conferenties is beleeden en wat in de praktijk na de conferenties voor gedrag aan de dag wordt gelegd.

Van belang is de manier van kijken, de manier van waarnemen, de assumpties die mensen hebben en de effecten hiervan op het gedrag, bewust te maken. Binnen het kader van de LSI gaat het hier om het eigen maken van de zes besproken principes. Het uitsluitend interveniëren op gedragsniveau, bijvoorbeeld door het intraineren van het model van Situationeel Leiderschap, of het trainen in coachingsvaardigheden, lijkt moeilijk samen te gaan met het oude denken, dat steeds weer bewijzen vindt voor de noodzaak ervan. Besloten werd om zes maanden na de eer-

ste conferentie een tweedaagse workshop voor alle leidinggevend te houden. De overkoepelende doelstelling was de kloof tussen de 'theory in use' en de 'espoused theory' te overbruggen. Daarnaast moest men komen tot individuele en collectieve plannen voor verandering van managementstijl.

Ter voorbereiding van de workshop hebben alle 25 leidinggevend met zowel hun eigen leidinggevende als met enkele van hun medewerkers aan de hand van een gestructureerde vragenlijst gesproken over hun huidige functioneren (theory in use) en de verwachtingen rond hun toekomstig functioneren (espoused theory). Tijdens de workshop is eerst (nogmaals) stilgestaan bij de noodzaak voor verandering, vanuit de Missie, vanuit henzelf en vanuit het perspectief van de omgeving. Aan de hand van een aantal managementmetaforen, kenmerken van de lerende organisatie en de beschreven zes principes heeft men gebrainstormd over de vraag wat dit in de toekomst aan waar te nemen 'feiten' zou opleveren. Schematisch leidde dit tot de uitkomst zoals weergegeven in figuur 2,

Nieuwe leiderschapsmodel: zes principes	Waar te nemen 'feiten'
1 <i>Empowerment</i> .	Mensen blijken over zelfsturingskwaliteiten te beschikken en te kunnen leren van hun fouten. Probleem- en oplossingseigendom. Dubbelslag leren is mogelijk.
2 De toekomst heeft de leiding: de nieuwe missie levert heel andere prioriteiten op.	Sommige problemen zijn geen problemen meer. Mensen hebben meer energie en inspiratie, wanneer ze vanuit een wenselijke toekomst denken en werken. Mensen willen graag vormgeven aan hun eigen toekomst.
3 De realiteit is drijvende kracht. Stuur bij op basis van ontwikkelingen en beschouw de toekomst niet als iets 'maakbaars' of controleerbaars. Verander cyclisch. Dubbelslag leren.	Flexibel pendelen tussen heden en toekomst. Mensen zijn gericht op wat er om hen heen gebeurt en vertalen dat naar de praktijk van alledag.
4 'Real' time: denken en doen zijn gekoppeld, leren van fouten en leerervaringen bij plannen betrekken. Beleid is cyclisch en niet lineair. Planning en implementatie vallen samen.	Veranderingen gaan sneller, plannen hebben een hoger realiteitsgehalte en zijn effectiever. Mensen blijken intelligenter te zijn. Ze zien dat er geen monocausaliteit is bij problemen. Mensen zijn bereid en enthousiast voor dubbelslag leren.
5 <i>Gemeenschappelijkheid</i> . Mensen zien dat zij deel uitmaken van een groter geheel. Cross-functionele groepen zijn wijzer dan enkelingen of functionele groepen. Denk in termen van rollen in plaats van functies.	Mensen werken intelligenter en voelen zich deel van een gemeenschap waar ze bij willen horen. Teams zijn niet per definitie afdelingsteams.
6 'Gezamenlijke databank' van strategische informatie en een gedeeld begrip van strategische kwesties. Communiceren is niet hetzelfde als informeren. Tweezijdigheid in de communicatie op het niveau van de hele organisatie.	Beter geïnformeerde beslissingen en eigenaarschap voor het reilen en zeilen van de hele organisatie.

Figuur 2: Waar te nemen 'feiten' bij een leiderschapsmodel vanuit zes principes

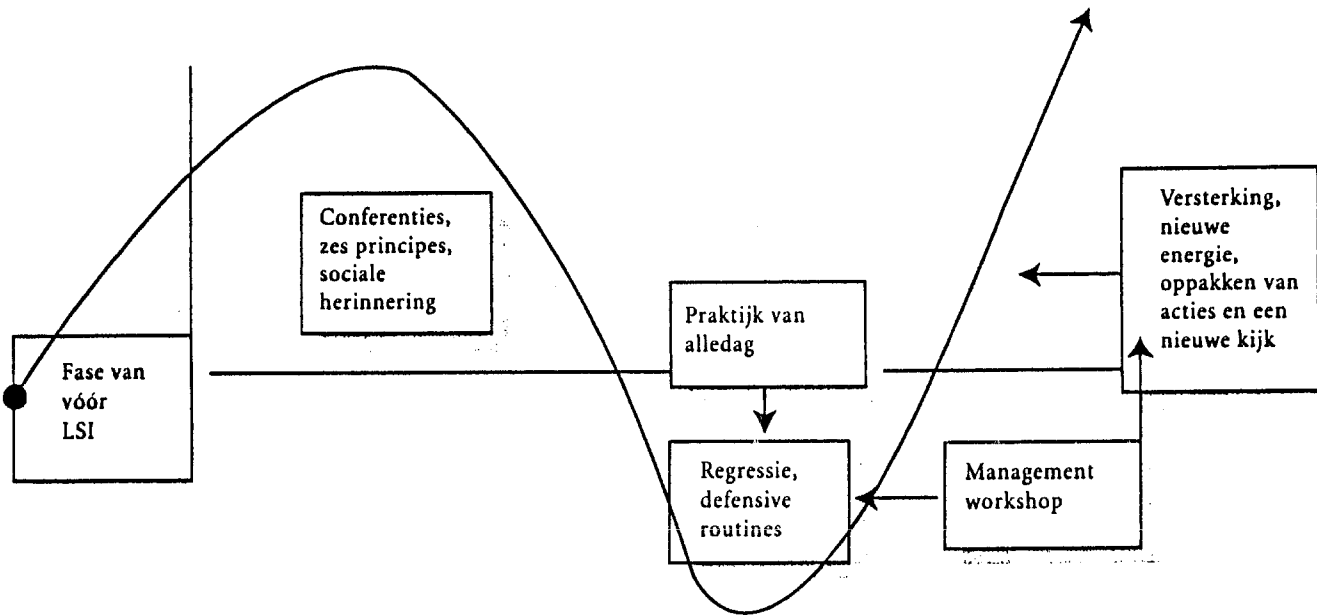
waarbij de terminologie van dit artikel is aangehouden.

Vervolgens is weer naar het heden teruggependeld en is de feedback van medewerkers en eigen leidinggevenden aan de orde gesteld. Er ontstonden lijsten van wat men werkelijk doet en wat men belijdt. Een volgende opdracht leidde tot inzicht in de huidige mentale modellen en hun effecten, die het waarmaken van het nieuwe model voor de toekomst in de weg staan. Dit werd gekoppeld aan de vraag welke verhalen,

verzeild was geraakt. Viciuze cirkels werden inzichtelijk. Vervolgens heeft men er zelf een aantal geïdentificeerd in het eigen redeneren en handelen. Tot slot heeft iedereen een 'Persoonlijk Ontwikkelings Plan' gemaakt, dat na de workshop door allen is besproken in zgn. coachingsgesprekken met de eigen leidinggevende. Dit Persoonlijk Ontwikkelings Plan zal een blijvende rol spelen in het verdere verbeteringsproces van de organisatie.

Een schriftelijke evaluatie leverde onder

geveden waargenomen, die zich vervolgens ook weer actiever en optimistischer gaan opstellen. De doelstelling van de management workshop is bereikt. De workshop heeft gefungeerd als een impuls voor een verdere verdieping van het veranderingsproces, maar het proces zal verder moeten worden ondersteund en actueel worden gehouden. Het lijkt er op dat een fundamenteel veranderingsproces een kwestie is van twee stappen vooruit en één achteruit. Het feit dat het desbetreffende onderdeel van



Figuur 3: Het proces van terugval na de conferenties en een nieuwe opwaartse lijn na de managementworkshop.

beelden en mythen er in de organisatie zijn die illustreren dat de intenties zouden kunnen werken (zie rechterkolom in het schema). Er ontstond zo een andere kijk op de werkelijkheid, als het ware een nieuw epistemologisch landschap. Het onderdeel hierna: 'Gedeelde Inzichten' leidde vooral tot het delen van het rouwproces omtrent het (moeten) verliezen van het oude model. Daaropvolgend is gebrainstormd over waarmee men wil stoppen, waarmee men wil starten en waarmee men door wil gaan. De deelnemers begonnen te geloven dat het nieuwe model kan werken. Dit werd nog versterkt door het verkrijgen van het antwoord op de vraag hoe de organisatie er uit zou zien wanneer intenties niet waargemaakt zouden worden (men voorzag malaise). Daarnaast is er ook stilgestaan bij de zogenoemde. 'Fixes that Fail' waarin men

meer op dat men (gemiddeld) 75% vertrouwen had in het zelf kunnen waarmaken van de veranderingen. Het blijkt na de workshop dat er weer nieuwe energie in het systeem komt en dat de geplande acties weer worden opgepakt. In figuur 3 geef ik het verloop van de terugval na de conferenties en een hernieuwde impuls na de managementworkshop weer.

Hoe verder?

Bemoedigend is te zien dat er na de workshop weer energie in de organisatie ontstaat. Gerapporteerd wordt dat er weer veel acties worden opgepakt, dat de successen zichzelf belonen en dat de organisatie weer verder in beweging komt. Er ontstaat meer vertrouwen in het eigen kunnen als management. De negatieve spiraal is doorbroken en dit wordt ook door niet-leiding-

Rijkswaterstaat een onderdeel vormt van een grote machinebureaucratie, en dat de invloed van deze omgeving groot is, maakt een vlotte voortgang er niet gemakkelijker op. Een geringe invloed op het ministerie als geheel versterkt gemakkelijk de defensieve routines. Het besef dat men niet de wind, maar alleen de zeilen kan beïnvloeden, is soms frustrerend, maar moet wel als een leerproces worden opgevat. Het is niet denkbeeldig dat er nieuwe terugvallen zullen komen. Verandering van denken en waarnemen hebben voortdurende aandacht nodig. De gesprekken over de Persoonlijke Ontwikkelings Plannen van het management zullen regelmatig gevoerd moeten worden.

Op het moment van dit schrijven is een derde grootschalige conferentie in voorbereiding, met een (deels) nieuw ontwerp-

team (het eerste kreeg een te grote kennisvoorsprong en vormde daarmee niet meer voldoende een dwarsdoorsnede). In deze conferentie zal worden opgemaakt en besproken wat de resultaten van fase 1 zijn. De missie en visie op de toekomst zullen in deze conferentie verder moeten worden geconcretiseerd. Zaken als een andere beoordelingsystematiek, structuuraanpassingen, procesverbetering, cultuur en dergelijke moeten de missie voor de toekomst faciliteren. De basis hiervoor zal op een participatieve manier worden gelegd en na de conferentie verder worden uitgewerkt. Er zal ook worden gesproken over de leerervaringen van het DIT en het managementteam gedurende de eerste fase. De nieuwe leiderschapsstijl zal een belangrijke rol spelen. Na de conferentie zal het Data Integratie Team weer een cruciale rol moeten gaan spelen in het fungeren als monitor, coach, communicator, intermediar en aanjager van alle facetten van de verandering. Dan ligt het ook in de bedoeling om

twee managementtrainingen te organiseren, nu meer gericht op vaardigheden. Op afdelingsniveau zal het werken aan de actieplannen worden ondersteund door externe en interne adviseurs.

Verder zal een plan voor de tweede jaarcyclus moeten voorzien in het opzetten van een (verdere) infrastructuur voor leren, waarbij competence management en opleidingsbeleid essentiële onderdelen moeten vormen.

Literatuur

- Argyris, Ch. (1990). *Overcoming Organizational Defence. Facilitating Organizational Learning*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Argyris, Ch. (1994). *On Organizational Learning*. Cambridge, Mass: Blackwell.
- Bender, K.J. (1998). Tien grootschalige benaderingen - snel en grondig duurzame veranderingen realiseren in bedrijven en de samenleving met inzet van alle betrokkenen. In: *Handboek Effectief Opleiden*, april 1998, pp. 15/109 - 15/131.
- Boonstra, J.J. & H.O. Steensma (1996). *Succesvol veranderen van organisaties*. In: Boonstra J.J., H.O. Steensma en M.I. Demenint (red). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Utrecht, De Tijdstroom
- Bunker, B.B. & B.T. Alban, (Eds). (1996). *Large Group Interventions - Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco, Jossey Bass.
- Gevcrink, A. & R.C. de Wilde (1995). Conferenties en organisatieverandering: twee benaderingen. *Opleiding & Ontwikkeling* 1995, nr. 6, pp. 31 - 36
- Edmondson, A.C. (1996). Three Phases of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnosis in Organizational Intervention Research. In: *Human Relations*, Vol. 49. Nr. 5, pp. 571 - 595.
- Homan, Th. H. (1998). *Interne onderzoeksrapportage, tussenstand*. Universiteit Nijenrode, OLC.
- Jacobs, R.W. (1994). *Real Time Strategic Change, how to involve an Entire Organization in Fast and Far Reaching Change*. San Fransisco, Berrett Koehler.
- Schein, E.H. (1991). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Fransisco, Jossey Bass Publishers.
- Stevens, E. (1999). Grootschalige conferenties. Doen ze wat ze beloven? *Holland Management Review*, jan/febr., nr. 63.
- Weisbord, M.R. (1992). *Discovering Common Ground*. San Fransisco, Berrett Koehler.
- Wilde, R.C. de, (1996). *Real Time Strategic Change; de Systeembrede Dialoog voor Strategie-Ontwikkeling in de Babylonische Organisatie; Achtergrond en Toepassing*. *Handboek Effectief Opleiden*, juni 1996.