

LEREND ONTWIKKELEN

VERANDEREN VRAAGT OM STRUCTUUR EN DISCIPLINE

Cor Roos

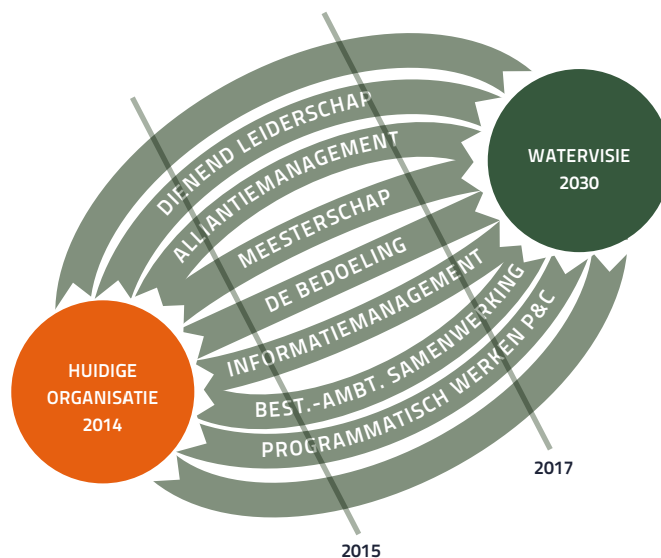
Diederik Hommes

Waterschap Rijn en IJssel in verandering

Het management van Waterschap Rijn en IJssel realiseerde zich in 2014 dat de organisatie zich moet gaan aanpassen aan de andere eisen die de omgeving aan ons stelt. Op basis van een Watervisie, een inhoudelijk koersdocument, is er een proces gestart waarin in met bestuur en medewerkers in dialoog is gegaan over wat er dan moest veranderen. Dat leidde tot een 'praatstuk', waarin als centrale opgave is geformuleerd: in co-creatie meerwaarde leveren als waterschap. Dat hebben we uitgewerkt in de volgende aspecten:

- **een heldere bedoeling** als leitmotiv; op verschillende abstractieniveaus en vergezeld van enkele leidende principes en handelingsperspectieven;
- in netwerken **verbindingen** tot stand brengen;
- **programmatisch werken**; om de eigen doelen en opgaven en de raakpunten met derden scherper te krijgen; de sturing beter af te stemmen op de buitenwereld en de bestuurlijke werkelijkheid;
- als besturingsmodel de **hybride sturing** te omarmen; dat faciliteert de behoefte aan programmering (horizontaal) met behoud van de huidige organisatiestructuur van hiërarchisch leidinggeven (verticaal);
- de **rol en stijl van de directie en het management** op dit sturingsmodel enten; daarbij begrip- en sturen als dienend leiderschap en sturen zonder macht invulling geven;
- te investeren in **competentie- en rolontwikkeling** om het functioneren in netwerken te versterken (nieuwsgierigheid, wendbaarheid, strategisch denken, etc.) zowel bij nieuwe (aannamebeleid) als bij bestaande medewerkers;
- **verbreden van het draagvlak** voor de visie en de verandering; door dialoog, voorbeeldgedrag, successen delen, etc.

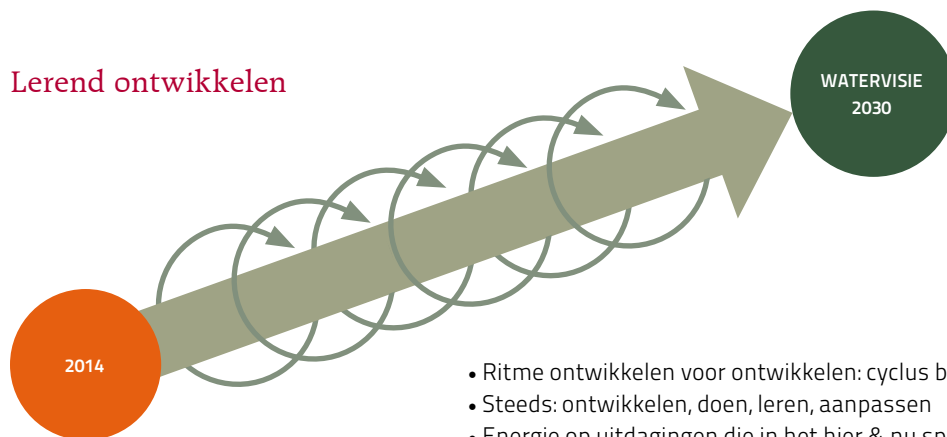
Met als inspiratie de Rijnconsult Business Review over De Netwerkorganisatie is Rijnconsult aan boord gekomen om als sparringpartner mee te denken over hoe we de veranderingen vorm kunnen geven. Inhoudelijk creëerden we ontwikkellijnen, waarlangs de verandering werd vormgegeven.



Veranderstrategie van lerend ontwikkelen

De natuurlijke neiging van een technisch georiënteerde organisatie, met een hoop ingenieurs en veel 'blauw denken', is om eerst alles uit te denken, goed op te schrijven, zorgvuldig over te besluiten en vervolgens te implementeren. We zagen in 2014 alleen dat we de opgave wel in beeld hadden, maar dat de antwoorden en de weg er naartoe nog diffuus waren. En dat je van tevoren daar ook geen duidelijkheid over zou gaan krijgen. Van een dijk kunnen we, met 800 jaar ervaring, goed voorspellen wat deze gaat doen bij hoogwater. Maar welke initiatieven er uit de samenleving zouden komen, dat is in hoge mate onvoorspelbaar, en ook welke antwoord daarbij past staat niet bij voorbaat vast. Er is daarom vanaf de start gekozen voor een traject van lerend ontwikkelen: snel starten met zaken veranderen, daarvan leren en aanpassen. De uitdaging was om dat leren & ontwikkelen goed te faciliteren en werkelijk resultaten te boeken. We hebben daarom gekozen voor een heldere onderliggende structuur, met een ritme van elke zes weken een gezamenlijke activiteit om (tussen)resultaten te bespreken, af te stemmen tussen de verschillende activiteiten en bij te stellen waar nodig. In de onderstaande thema's werken we dat verder uit.

Lerend ontwikkelen



- Ritme ontwikkelen voor ontwikkelen: cyclus bouwen
- Steeds: ontwikkelen, doen, leren, aanpassen
- Energie op uitdagingen die in het hier & nu spelen
- Korte termijn successen boeken
- Middellange termijn en voortgang bewaken
- Steeds wisselende inzet van managers & medewerkers: op basis van competentie, rol en energie

Van A naar B op de manier van B

Het is al bijna een open deur, maar een veranderproces in zichzelf moet natuurlijk de kenmerken hebben van wat je wilt worden. In co-creatie meerwaarde leveren betekent dat het veranderproces ook in co-creatie wordt vormgegeven. Zo waren we ook gestart, en zo zijn we ook doorgegaan, door dwars door de organisatie hebben, op basis van belangstelling en energie, mensen te betrekken bij de veranderactiviteiten. De veranderingopgave is opgedeeld in een aantal teams, die gevraagd werden samen met de organisatie voorstellen te ontwikkelen, in te voeren en te evalueren.

Commitment van management op de veranderstrategie

Cruciaal was dat directie en management unisono zijn over de doelen en aanpak van de veranderingopgave. Daar is in het begin veel aandacht voor geweest: zo willen we het gaan doen, hoe zien we onze gezamenlijke opgave en hoe gaan we dat aanpakken. Het commitment en de aanpak was in het verloop van het traject steeds weer onderwerp van gesprek. Niet omdat er iets mis mee was, maar omdat het permanent onderhoud en bijstelling vraagt. Zo merkten we dat we afspraken over hoe we naar de eigen teams zouden communiceren niet werden nageleefd. Dit patroon hebben we met een bord nasi aan het eind van de dag met elkaar besproken, het onderliggende patroon erkent, praktische problemen opgelost en daarmee verbeterd.

Gewoon starten

Cruciaal moment in het traject was dat we op 1 juni 2015, op basis van nauwelijks meer dan 2 A4tjes

zijn gestart met een nieuwe overlegvormen rond programmatisch werken en daarmee afscheid name van de traditionele sectorale/business unit sturing. Een werkgroep werd gevormd, onder leiding van een afdelingsmanager, om te monitoren hoe dat ging en voorstellen te doen voor bijstelling en aanvulling. Dit was een kenmerk van het verdere traject, de vierslag van ontwikkelen, doen, leren en bijstellen. Sommige acties sloegen prima aan, anderen niet, maar dat was prima. Beter snel geleerd dat iets niet werkt dan er eerst heel lang over te hebben nagedacht.

Structuur en besturing

Het veranderproces had een lichte en duidelijke structuur. Een regiegroep monitorde het proces, bestaande uit directie, afdelingsmanager P&O, adviseur communicatie, ondersteund door Rijnconsult. De teams formuleerden hun eigen opdracht en stemden dat onderling af. Daarvoor organiseerden we elk kwartaal met de 'trekkers' van elk thema een bijeenkomst, waarin de volgende vragen aan de orde kwamen: wat heb je bereikt, wat ga je doen en wat heb je van andere teams nodig?

Ritme in managementdagen

Om met elkaar de vinger op de pols te houden werd er vier keer per jaar een management anderhalfdaagse gehouden. Doel van de managementbijeenkomst was om tussenresultaten met elkaar te delen, bijstellingen te doen, maar ook om samen te werken aan de teamontwikkeling. Thema's uit de veranderingopgave werden er uitgelicht, zoals dienend leiderschap, al-

liantiemanagement, bestuurlijk-ambtelijk samenspel, meesterschap en verrijkt zodat de teams verder konden bouwen. Een waardevolle stap was ook dat in de acht sessies elke manager ook zijn of haar persoonlijk verhaal vertelde (story telling), waarmee de teamvorming een extra laag kreeg. Samen met de kwartaaloverleggen met de 'trekkers' creëerden we zo om de zes weken een afstemmingsmoment.

Communicatie

Veel aandacht is gegaan naar de communicatie naar de gehele organisatie, door 'praatplaten', 'zeepkistsessies', workshops en dialoogmappen. Dat gebeurde in de teams, en vanuit de regiegroep. De grote uitdaging was om de veranderopgave ook persoonlijk te maken: wat betekent het nou voor jou en jouw werk. Dat was ook zoeken en proberen, met inzet van verschillende instrumenten. Zo is er een model ontwikkeld waarmee afdelingen aan de slag konden om de veranderopgave te vertalen naar benodigde kennis, vaardigheden en houding & gedrag voor het eigen werk.

Tussenstand 2017: waarderend beschouwen

In januari 2017 hebben we de resultaten van twee jaar veranderopgave geëvalueerd. Zoals te verwachten viel, is het niet alles in één keer goed gegaan. Sommige zaken zijn nog onvoldoende geconcretiseerd of duurde het te lang. Maar er is daadwerkelijk een verandering in gang gezet. De bestuurders (dijkgraaf en hoogheemraden) merken dat de organisatie beter is gaan presteren, dat ze een beter overleg hebben breder dan voorheen in de organisatie. De omgeving (initiatiefnemers, andere overheden) zien dat het waterschap meer oog heeft voor alle stakeholders, medewerkers merken dat er meer aandacht is voor persoonlijke groei vanuit het dienend leiderschap. Het management heeft ervaren dat er meer onderling vertrouwen en samenwerking is ontstaan. Het glas is halfvol, er is nog zat te doen, maar de weg is ingeslagen en is onomkeerbaar.

Vier lessen van het lerend ontwikkelen

Als je twee jaar aan de slag bent met elkaar, leer je ook veel over hoe wij veranderen: wat gaat goed en

snel, wat is taai en hardnekkig. De **eerste les** was, om met Nike te spreken: Just Do It. Niet te lang nadenken, zet een concept neer, ga er mee aan de slag. Dan ontstaat er ook energie: dingen die fout gaan, zaken die opeens veel soepeler lopen, en die energie benut je om het nog weer beter te maken. Met name rond het programmatisch werken heeft dat goed gewerkt, daar zag iedereen al snel de voordelen van in: meer samenwerking, integralere aanpak, beter verbindingen in de organisatie. De bijpassende overlegvormen werden steeds geëvalueerd en aangepast op de leerervaringen.

De **tweede les** was dat een ondersteunende structuur disciplinerend werkte: er moesten (tussen) resultaten worden opgeleverd, er was een georganiseerd moment van delen en afstemmen, het hield iedereen steeds weer bij de les op de veranderopgave. Het lijkt in weerwil met de gekozen veranderstrategie, maar was broodnodig: het gevaar ligt altijd om de hoek dat de waan van de dag, de dagelijkse dingen die ook moeten gebeuren, de focus op de middellange termijn verandergave doen verminderen. En het maakte duidelijk wat de resultaten waren en waar we nog iets te doen hadden.

Les drie was dat de communicatie in deze veranderaanpak veel aandacht vraagt: stapsgewijs, organisch, ontwikkelend, dat is voor iemand die niet nauw betrokken is niet eenvoudig te volgen. Door te werken met 'praatplaten', 'zeepkisten', sessies op teamniveau en workshops met medewerkers hebben we daar veel aan gedaan, maar we kunnen ons goed voorstellen dat niet bij alle 400 medewerkers en onze omgeving de veranderopgave al is geland. Ten slotte, de **vierde les** was dat dat een meerjarige veranderopgave ook steeds nieuwe impulsen nodig heeft. Zo gaan we nu aan de slag met het versnellen van het komen tot actie, door methodieken als scrum en design thinking & prototyping te introduceren als werkvormen.

1. Zie voor uitgave: <http://www.rijnconsult.nl/rbr-netwerkor-organisatie>

2. In het kleurenschema van De Caluwé is sprake van een combinatie van groen (leren) en wit (organisch ontwikkelen)

Diederik Hommes brengt complexe bestuurlijke - en organisatieproblemen terug naar de essentie en creëert oplossingen met draagvlak.

Cor Roos is secretaris-directeur in het Waterschap Rijn en IJssel.