

# 'Mensen verzetten zich niet tegen hun eigen ideeën'

Joop Vorst

In managementteams en afdelingen of teams waar men een beeld van het (toekomstig) functioneren en/of van de te leveren diensten wil ontwikkelen, is het vaak lastig om dit een beetje ongedwongen en creatief te laten plaatsvinden. Vooral als men een vervelende periode achter de rug heeft en de animo onder de betrokkenen niet zo heel erg groot is. De klassieke manier van het instellen van werkgroepen wordt als regel ervaren als verplicht corvee en de mensen met de grootste mond bepalen de toon en berijden hun 'stokpaardjes'. Vaak hebben mensen ook moeite om hun beelden concreet onder woorden te brengen en/of blijft men hangen in het uitwisselen van algemeenheden. In deze bijdrage laat ik zien hoe het ook anders kan. Als eerste leg ik in het kort de werkwijze uit en daarna geef ik een voorbeeld uit de praktijk.

## De aanpak.

Deze uitvoering van deze aanpak kost als regel niet meer dan een dagdeel. De aanpak bestaat er in om ideeën en/of meningen die men heeft niet in woorden uit te drukken maar in beelden. Dat wordt gedaan door het uitknippen van foto's, teksten etc. uit kranten en/of tijdschriften. Er wordt gewerkt in groepjes van vier tot maximaal vijf personen. In het geval dat het aantal deelnemers niet zo groot, kan iedere deelnemer individueel zijn beelden uitknippen. De deelnemers moeten in de groep dus discussiëren, samenwerken en tot overeenkomst zien te komen. Die samenwerking is ook een effectief hulpmiddel om in teams, waar het ontbreekt aan samenwerking dit te verbeteren. Je zal versteld staan van de positieve energie die bij de deelnemers vrijkomt en welke originele beelden er vaak ontstaan. Natuurlijk ben je er niet alleen met het houden van een dergelijke bijeenkomst. Er moet wel een duidelijk vervolg op komen. Maar deze aanpak heeft vele malen in de praktijk bewezen een goed vertrekpunt te vormen en op een verfrissende manier voor doorbraken in het denken en de houding van mensen te zorgen.

## Praktijk: Publiekszaken het visitekaartje van de gemeente ? of !

Bij een middelgrote gemeente op de Veluwe werd een reorganisatie doorgevoerd. Door het samenvoegen van de onderdelen receptie/telefooncentrale, vergunningen, uitvoering Wet Maatschappelijke Ondersteuning en burgerzaken ontstond de nieuwe afdeling publiekszaken. De medewerkers hadden, nogal eufemistisch gesteld, niet zoveel met elkaar. De onderdelen waaruit de nieuwe afdeling bestond en individuele taakpakketten vormen als het ware aparte eilanden en grenzen werden strak bewaakt. Medewerkers hadden ook veel moeite met het denken in processen, hun rol in die processen en in het algemeen: het nemen van verantwoordelijkheid.

Door het meerdere malen uitstellen van de reorganisatie én vooral door een ongelukkig verlopen wisseling van de wacht in het management, waren de onderdelen lang, min of meer, stuurloos geweest. Het ene onderdeel had daar beter mee kunnen omgaan dan het andere onderdeel. Vooral bij het onderdeel burgerzaken waren de problemen groot. Mede omdat de afdeling publiekszaken het visitekaartje van de gemeente vormt, was het duidelijk dat de samenwerking sterk en snel

moest verbeteren. Medewerkers hadden ook grote behoefte aan een gedeelde visie op het toekomstig functioneren van de afdeling publiekszaken. Het management was daar namelijk niet altijd even duidelijk en consequent in geweest. Voor het succes van het nieuwe afdelingshoofd was het van groot belang dat hij een managementstijl hanteerde, waarbij medewerkers zich gehoord en gesteund voelden. Daar was in de oude organisatie namelijk nogal gebrek aan geweest.

Direct bij zijn aantreden als nieuw afdelingshoofd organiseerde hij een interactieve bijeenkomst waarvoor alle medewerkers van de nieuwe afdeling werden uitgenodigd. Het doel van de bijeenkomst was wel bekend gemaakt, maar de werkwijze niet. Doordat er ook sterk op was aangedrongen dat iedereen kwam (er werken bij deze afdeling veel parttime medewerkers) werd de druk een beetje kunstmatig opgevoerd.

Het programma voor de bijeenkomst zag er als volgt uit.

#### Agenda

- Start: geven van een toelichting op wat de bedoeling is, hoe de werkwijze is, het tijdschema en de indeling van de groepen.
- 45 minuten voor het in de groepen beantwoorden van de vragen door middel van het uitknippen van beelden en het voorbereiden van de presentatie.
- De flappen met de uitgeknipte beelden worden allemaal opgehangen.
- Pauze van 15 minuten waarin de deelnemers langs de flappen lopen en op zich laten inwerken. Er wordt nog geen toelichting gegeven!
- Per groep 5 tot maximaal 10 minuten voor het geven van een toelichting bij de visualisaties.
- Reflectie op de uitkomsten.
- Hoe verder met de uitkomsten van de bijeenkomst? en het maken van afspraken hierover.

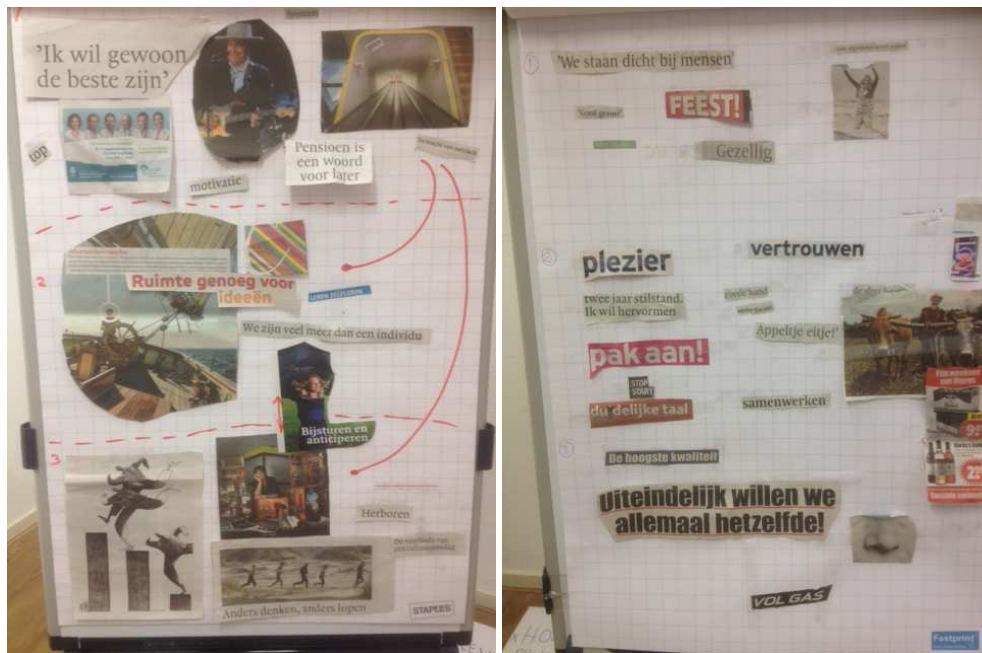
Figuur 1

Na een korte uitleg van het afdelingshoofd gingen de medewerkers aan de gang in vier groepen. Er was ook een vijfde groep, die bestond uit de algemeen directeur, het nieuwe afdelingshoofd en twee medewerkers van de afdeling personeel & organisatie.

Er waren drie vragen gegeven die men in de groepen moest beantwoorden. Dit waren:

- Hoe willen wij als afdeling gezien worden?
- Hoe willen wij (onderling en als afdeling) samenwerken?
- Hoe zien wij onze rol?

De antwoorden op de vragen werden door de groepsleden uitgebeeld door het uitknippen van foto's, teksten etc. uit een stapel kranten. Men moest binnen de groepen discussiëren over welke uitgeknipte beelden gebruikt zouden worden en er moest ook worden samengewerkt in het voorbereiden van de presentatie. De uiteindelijk geselecteerde knipsels werden door de groepen op flip-over flappen geplakt die op een muur werden opgehangen. Per groep werd plenair een korte toelichting op de flappen gegeven. De 5e groep van (die van de algemeen directeur, afdelingshoofd en personeel & organisatie) kwam als laatste aan de beurt. Deze groep had een dubbele opdracht. Naast het geven van hun toelichting op hun flap moest ook een reflectie worden gegeven op de inhoud van de presentaties van de voorgaande groepen. Dat werd, al lopende langs de flappen van de andere groepen, gedaan door het nieuwe afdelingshoofd. Van de flappen zijn foto's gemaakt die later verspreid zijn onder de deelnemers.



Figuur 2

## Resultaten

- De medewerkers, die aanvankelijk behoorlijk sceptisch waren over de bijeenkomst (“*van daar gaan we weer en het wordt toch weer niets*”), waren blij verrast met de aanpak. Men sprak openlijk over de beste bijeenkomst sedert jaren.
- De negatieve spiraal in de samenwerking tussen de medewerkers is doorbroken.
- Men heeft duidelijkheid gekregen over waar men als afdeling en als medewerker voor wil staan.
- Het nieuwe afdelingshoofd heeft duidelijk een breuk gemaakt met de oude managementstijl en zich daarmee in positieve zin kunnen profileren.
- Er is een belangrijke stap gezet voor het ontstaan van een (vertrouwens)band tussen de medewerkers onderling en met het nieuwe afdelingshoofd.
- Mede op basis van de uitkomsten van de bijeenkomst heeft het nieuwe afdelingshoofd snel een aantal maatregelen kunnen doorvoeren die gedragen werden door de medewerkers. Niet iedere maatregel was even leuk voor hen.
- De rest van de gemeentelijke organisatie is zich af gaan vragen: Wat is er opeens met die mensen bij publiekszaken gebeurd?

## Een paar Tips

- Aanvankelijk maakte ik gebruik van een stapel standaard foto's, maar daar ben ik vanaf gestapt. Dit omdat vaak dezelfde foto's werden gekozen. Het knippen uit kranten en tijdschriften bleek veel creatievere antwoorden op te leveren en het maakt de interactie tussen de deelnemers veel sterker.
- Als je tijdelijk van buiten aan de organisatie bent verbonden (bijvoorbeeld als interim manager of adviseur) zorg dan alleen voor de voorbereiding. Schuif vóóral de reguliere manager naar voren en laat die de bijeenkomst ook leiden.
- Zorg van tevoren voor een goede verdeling, qua persoonlijkheden en achtergronden, van de deelnemers over de groepen. Doe je dat niet; dan kruipen toch alle 'vriendjes' weer bij elkaar in een groep.

- Geef zo min mogelijk sturing in het functioneren van de groepen. Laat ze weer ontdekken wat samenwerken is.
- Natuurlijk ben je er niet met alleen een dergelijke bijeenkomst. Zorg voor het consequent vasthouden van de lijn. Deze aanpak vormt, zoals eerder gezegd, een middel om iets los te krijgen en in gang te zetten.
- Er komen vaak veel (verbeter)punten uit de bijeenkomst. Maak samen met de medewerkers een keuze welke punten het eerst worden aangepakt en welke later. Maak dus focus! De andere punten zijn ongetwijfeld ook belangrijk maar zorg ervoor dat je niet te veel hooi op je vork neemt. Liever vier punten goed aanpakken en resultaat boeken en dan de volgende punten aanpakken.

Joop Vorst



*Joop Vorst is actief als zelfstandig gevestigd interim-manager, adviseur, onderzoeker en auteur. Hij promoveerde in 2007 tot Doctor of Business Administration (DBA) op een thesis over de mate van door interim-management bereikte duurzame resultaten in organisatie. In 2009 promoveerde hij tot Doctor (PhD) op het proefschrift 'Interim management and the transfer value of interim management results seen from the client's perspective'. Joop publiceert regelmatig over (interim-) management en zijn publicaties zijn te downloaden op <http://www.joopvorst.com/> Joop is mederedacteur van de reeks: Eenvoud op vrijdag*

*Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [Zipconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.*