

# 'Het schiet niet op...! Maar er gebeurt wel écht iets'

Leren effectief om te gaan met  
hardnekkige organisatiepatronen

Interview met Ton ten Broeke

Augustus 2023





Soms zie je het aankomen, soms ontdek je het pas al doende omdat je veranderinitiatieven geen wortelschieten: bepaalde veranderingen in organisaties zijn echt lastig, omdat diepgewortelde patronen de vernieuwing tegenhouden. Dan wordt het ingewikkeld...: het enthousiasme van gezamenlijke dagen ebt na verloop van tijd weer weg, de visie blijft steken in woorden, de werkgroep loopt tegen muren op, steeds meer mensen haken af of halen hun schouders op en als aanjager van de vernieuwing ga je je afvragen of het überhaupt wel gaat lukken. Dan is er iets anders nodig dan het voortvarend implementeren van nieuwe aanpakken en tools. Namelijk: tijd maken voor reflectie, samen bestaande patronen onderzoeken, en uitvinden hoe je die kunt doorbreken.

Organisatie-adviseur Ton ten Broeke houdt van dat soort taai processen: 'Dan wordt het pas interessant!' De afgelopen drie en half jaar was hij aan boord bij een grote gemeente. Als adviseur, procesbegeleider, meewerkend voorman, veranderexpert, spiegel... wat er ook maar nodig was. 'Ik was er meestal zo'n 20 uur in de week. Voeten in de klei. Samen met de betrokkenen aan de slag en doen wat nodig was.' Een opdracht waar hij met plezier en voldoening aan werkte. 'We hoorden regelmatig 'het schiet niet op!' en tegelijkertijd merkten mensen ook: 'er gebeurt wel écht iets'. En uiteindelijk tellen die kleine stappen op en zie je de beweging.' Wat kunnen we van die ervaring leren over 'langzame verandering?' Ton kijkt terug en vertelt over zijn leerervaringen.

### Lerend veranderen als basis

'De directeur van de gemeente had een heel duidelijk idee en bijbehorende ondersteuningsvraag. Hij had al diverse vernieuwingen doorgevoerd, zoals een nieuwe organisatie-inrichting. Dat was snel gegaan en zijn voortvarende en sturende aanpak was hierbij succesvol. Maar nu stond hij voor een volgende stap. Om als gemeente slagvaardiger te worden was het nodig dat de diverse afdelingen meer opgavegericht gingen samenwerken - met elkaar en met de stad. Hij voelde aan dat hier een andere veranderaanpak nodig was. In termen van de veranderkleuren: een meer groene aanpak. De vernieuwing vroeg een diepgaand leerproces. Waarbij de ambtenaren en leidinggevendenden hun eigen patronen konden onderzoeken en heel doelbewust op zoek gaan naar manieren om die te doorbreken. Niet in een keer voor de hele organisatie... maar telkens in hun eigen praktijk.'

### Lijnen en patronen

'De gemeente richtte een project in met drie veranderlijnen. Elke lijn had een eigen focus, bijvoorbeeld 'verbinding met de stad'. Of 'samenwerken over disciplines heen'. En rond elke lijn formeerden we een groepje van ongeveer vijf ambtenaren dat de kar wilde trekken, met een concerndirecteur als sponsor.

Met elkaar gingen we - ondersteund door Hans Vermaak, die hier echt een kei in is - op zoek naar hardnekkige patronen in de organisatie. Wat houdt ons soms gevangen in bestaand gedrag? Waardoor komen we niet tot nieuwe aanpakken, waar we dat wel willen? Welke rondjes draaien we dan? Door een aantal vastlooppunten onder de loep te nemen ontdekten we een aantal basispatronen en die gaven we een titel. Zoals 'ongemak is lastig': zodra het ingewikkeld werd, was in de organisatie de gewoonte om iets door te schuiven naar een andere plek of een ander moment in de tijd ('we tillen het over de zomer heen'). Dat leidde soms tot



Ton ten Broeke 

### Achtergrond als veranderkundige

Mijn oorspronkelijke achtergrond is onderwijskundig ontwerper. En al tijdens die studie was ik vooral gegrepen door alles wat we leerden over het implementeren van het ontwerp. Je kan het nog zo mooi in elkaar gezet hebben, het effect van een opleiding valt of staat bij de manier waarop die vervolgens in de praktijk gebracht wordt. Zijn mensen er enthousiast over? Sluit het aan bij waar zij staan en wat ze nodig hebben? Toen ik in mijn eerste baan als trainer ging werken koos ik denk ik mede daarom voor de *Action Learning* achtige trajecten. Ik zat het liefst zo weinig mogelijk in de hotels en cursusruimtes, en zoveel mogelijk bij mensen op de werkvloer. Aan de slag met echte vraagstukken uit hun dagelijkse praktijk. Op zoek naar oplossingen met impact waar de deelnemers ook nog van leerden. En gaandeweg ontwikkelde ik me tot veranderadviseur. Belangrijke inspiratiebronnen voor dit vak zijn voor mij Edu Feltmann, Thijs Homan, Leike van Oss, Hans Vermaak... allemaal veranderkundigen die vooral oog hebben voor de niet-maakbare kant. Voor datgene wat er ontstaat, in de petrischaaltjes of wandelgangen zoals Thijs Homan het noemt, 'tussen de regels', zoals Mieke Moor het omschrijft. Zij bieden heldere taal en modellen om de werkelijkheid beter te bekijken en beschrijven. Brillen waardoor je ziet wat er echt speelt.

het eindeloos vooruit duwen van vraagstukken, in plaats van ze op te lossen. Of 'zoeken versus vinden': de focus was onbewust vaak zo sterk op het direct fixen van een probleem, dat mensen ook in situaties waarin geen makkelijke oplossing voorhanden was te lang bleven hangen in het uitproberen van oplossingen en acties – in plaats van even afstand te pakken en tijd te nemen voor het zoekproces. En 'het schiet niet op' was ook een patroon. Als iets wat langer duurde ging men zich daar over beklagen, soms probeerde iemand iets door te drukken, andere keren legde men zich er een beetje bij neer... maar het ongeduld blokkeerde eerder dan dat het hielp.'

### Doosje in een doosje

'Deze eerste aanloopfase van patronen zoeken, die in coronatijd plaatsvond, duurde ongeveer een kwartaal – we hadden elke week een bijeenkomst van 2 uur met de trekkers. En de ambtenaren deden het steeds meer *zelf*. Als adviseur had ik een format ontwikkeld om een patroon te vangen. Heel simpel: een kernzin of titel, een duiding van het patroon op een ontschuldigende manier (niemand doet iets fout, maar dit zijn de stappen die we telkens zetten), het effect en een eventuele hefboomwerking....

Toen die patronen eenmaal een beetje in beeld waren, zagen we ook meteen: een 'groene' veranderaanpak gaat hier uitdagend zijn. Want voor een deel is die hele insteek op zich al een doorbraak ten opzichte van de gebruikelijke manier van werken. We wilden immers gaan stilstaan en reflecteren, ruimte maken voor het zoekproces, in de situaties waarin het lastig was.... Alle patronen werden hier uitgedaagd! Het hielp om dat in zo'n vroeg stadium te zien. We wisten dus direct: hier gaat lenigheid nodig zijn – en geduld. En we moeten het vooral niet persoonlijk nemen als het niet direct een doorslaand succes is. Eigenlijk begon ons leerproces als veranderaars toen al. Dat is heel waardevol. Uiteindelijk is het mensenwerk.'



## Vanuit de veranderlijnen gingen we op zoek naar 'hotspots': momenten van de waarheid waar de samenwerking vast liep

### Hot spots

'Vanuit de veranderlijnen gingen we op zoek naar 'hotspots': momenten van de waarheid waar de samenwerking vast liep. Soms droegen de veranderlijn-trekkers zo'n situatie aan, andere keren trok een afdelingsmanager aan de bel, of een ambtenaar die had gehoord van ons project. Doordat de patronen al een naam hadden en we ook erkenden 'deze vastloopmomenten zijn er', werden de hardnekkigheden voor de collega's beter zichtbaar. In plaats van gefrustreerd te raken, of te denken dat ze zelf iets fout deden, konden mensen iets met zo'n situatie. Alleen dat al zet iets in beweging.

Als het gaat om vraagstukken die werden aangemeld moet je denken aan situaties waar meerdere afdelingen of beleidsdomeinen betrokken waren, en die een beetje tussen wal en schip dreigden te belanden – of die eindeloos doorge'past' werden. Bijvoorbeeld: als er in je stad wrakken moeten worden opgeruimd, maar een deel daarvan blijkt ook bewoond te worden... hoe vind je als fysiek en sociaal domein daar dan samen een oplossing voor? Of: als je op zoek bent naar nieuwe huisvesting voor een bepaalde sociale organisatie, maar vergunningen en bestemmingsplannen zitten in de weg, wat doe je dan om de patstelling te doorbreken? Of: er zijn ergens sociale spanningen, die enerzijds aandacht vragen vanuit de veiligheidshoek, maar waar je ook het sociaal domein bij wilt betrekken om voorbij de incidenten naar een duurzame aanpak te komen. Hoe kom je dan tot samenwerking?

Bij zo'n hotspot gingen de collega's van de gemeente vervolgens op zoek: wat gebeurt hier, welke patronen houden ons hier gevangen, welke cirkel willen we doorbreken? Opnieuw gebruikten ze het formatje dat we in de aanloop ook hadden ingezet.'

### Leren en ontdekken wat nodig is

'Elke keer als we in zo'n klein groepje betrokkenen scherp kregen wat er gebeurde, leerde iedereen over hoe het werkt in de organisatie. Maar ook hun eigen overtuigingen en handelen werd regelmatig uitgedaagd. Dat is essentieel. Persoonlijke reflectie en ontwikkeling is vaak nodig om samen tot een nieuwe aanpak en anders doen te komen. Als je het op dezelfde manier blijft bekijken, zul je het ook op dezelfde manier blijven doen.

Een mooi voorbeeld vond ik een bijeenkomst waarin we het – na het identificeren van vastlooppatronen – ook hadden over momenten waarin de samenwerking met de stad *wel* goed lukte. Dat deden we om werkende mechanismes op te sporen. Een ambtenaar vertelde over hoe ze in coronatijd in no-time voor elkaar hadden gekregen dat de terrassen vergroot werden, toen die weer open mochten. Hij was 'gewoon' in gesprek gegaan met de horeca-ondernemers: 'wat hebben jullie nodig?' Zijn collega schrok ervan: 'maar als hij nou dingen zegt die jij niet kan waarmaken? Omdat het intern niet blijkt te kunnen of te mogen?' Dat leidde tot een mooi gesprek. Zij werd zich ervan bewust dat ze sterk vanuit de regels en het beleid vertrok en werd daarin tegelijk een beetje uitgedaagd. En hij ontdekte dat hij misschien wel wat erg voortvarend aan de slag was geweest – deze keer was dat goed gegaan maar klakkeloos kopiëren zou wellicht niet lukken. Een lichte check vooraf, of samen in gesprek was misschien beter.



### Een van de interne trekkers aan het woord:

'Ik denk dat dit een uniek traject was waarin mij de kans werd geboden om van alles te leren over verandkunde en dit direct in de praktijk toe te passen, te ervaren. En dat met de hulp van een coach die er "dag en nacht" voor me was. Ik werd continu uitgedaagd om iets nieuws te doen en te leren. Dat vond ik geweldig! Dat wil niet zeggen dat het nooit lastig en spannend was. In sommige hotspots gesprekken liep het echt even vast, en ook in de gesprekken met de sponsor was het soms even zoeken, omdat de noodzaak om te bouwen aan de verandering bijvoorbeeld op gespannen voet stond met andere doelen. Meerdere drives van mij kwamen op dat soort momenten op gespannen voet met elkaar: de wens om te experimenteren kwam dan in de kramp met mijn wens om te presteren (snel iets goeds op te leveren). Het gaf mij veel zelfinzicht door daarover het gesprek te voeren. En het was heel waardevol om de hele tijd een externe aan onze zijde te hebben. Om met dit soort reflecties te helpen, of om gesprekken te helpen begeleiden. Juist als een externe wel betrokken en aanwezig is, maar geen onderdeel is van de heersende cultuur en niet overneemt maar juist steunt om het zelf te doen, kan die veel waarde toevoegen.'

Dat soort momenten: daar geniet ik van. Ook omdat het *daar* gebeurt.... Deze mensen kijken vanaf dat moment echt anders naar samenwerken intern en met de stad. *Zij* gaan de volgende keer een patroon eerder zien en doorbreken.'

### Samen puzzelen kun je leren

'Belangrijke uitgangspunten waarmee we werkten zijn:

- Telkens opnieuw samen puzzelen (in plaats van kant en klare wasstraten of dezelfde workshop voor iedereen)
- Klein en betekenisvol (in plaats van groots en meeslepend)
- Het vraagstuk voorop (in plaats van het leerproces of gedrag voorop)

De mensen die bij deze sessies betrokken waren, zagen en voelden de meerwaarde en snaptten de manier van werken ook als ze die ervaren hadden. Daarbuiten liepen we nog wel eens tegen vraagtekens of argwaan aan, of tegen goedbedoelde hulp die echter de aanpak zou vertroebelen. Zo kwam bijvoorbeeld een keer het plan om de ontdekte patronen groot af te drukken op posters en die overall uit te delen – zodat iedereen in de organisatie zou kunnen profiteren van die nieuwe taal. Maar als je dat doet, dan ben je nou net de werking kwijt. Mensen die niet hebben meegepuzzeld kunnen er niets mee. Voor hen zijn het dan loze kreten.

Het puzzelen als 'de weg vooruit' is wel iets dat je als organisatie echt kan leren. Gaande de rit ging dat steeds makkelijker. Ik vind dat ook wel een belangrijke opgave voor mij als adviseur. Niet het proces uit handen nemen, maar mensen helpen het zelf te doen. Zodat ze het leren. Daarom vervulde ik allerlei rollen. Soms was ik alleen op de achterbank betrokken als een soort sparring partner voor de ambtenaren die een hotspot-sessie begeleidden. Soms deed ik de eerste ronde even zelf, waarna zij erin konden stappen (voordoen-meedoen-zelf doen), andere keren was ik vooral actief in het ontwerp en de voorbereiding... Dat verschilde. Afhankelijk van de casus en van de trekkers en hun kwaliteiten en ervaring.

Ik organiseerde ook verandkundige workshops. Zo hebben we bijvoorbeeld het boek van Hans over 'plezier beleven aan taaie vraagstukken' met een groepje gelezen en besproken. Maar ik organiseerde ook vaardigheidsgerichte workshops over evalueren, verandergerichte gesprekken, het ontwerpen van workshops, .... Inspelend op wat nodig was.

En omdat ik er was, was ik ook beschikbaar voor persoonlijke coaching. Daar gebeurden ook echt mooie dingen. Een afdelingsmanager die na een hotspotsessie naar me toe kwam om nog even



door te praten over wat hij nou over zichzelf leerde. Of een ambtenaar die wel het spannende gesprek met haar collega's wilde aangaan, maar zich afvroeg: hoe doe ik dat, hoe durf ik dat?

De kracht van je bijdrage als veranderkundige zit juist in dat je al die rollen kunt vervullen, op het moment dat ze nodig zijn. Soms was ik dokter, soms coach. Soms procesbegeleider, dan weer expert of meewerkend voorman. Soms moedigde ik aan en was ik verbinder, maar ik heb ook wel vaak de confrontatie opgezocht, als ontstroever: iets lastigs op tafel leggen en benoemen. Zodat de groep het echte gesprek aangaat.'

### De lange adem...

'Zo'n proces vraagt geduld. Het is geen rechte lijn van A naar B waarna je kan vieren dat je 'er' bent. Na stap één komt stap één, noem ik dat altijd... Je begint op een andere plek weer opnieuw. Dat vraagt moed en volharding. Om dat als organisatie vol te houden heb je echt goeie sponsors nodig. Elke veranderlijn had een eigen concerndirecteur in die rol. De gesprekken tussen de trekkers en de sponsor hielp ik voorbereiden. Om ervoor te zorgen dat het ging over dat wat nog moest, maar juist ook over: welke voortgang hebben we geboekt? Hoe kun je steunen en publiciteit geven zodat anderen aangestoken worden? Welke hotspots dienen zich nu aan, die je zou kunnen beetpakken? Die gesprekken waren ongelooflijk belangrijk. Als je daar in de afreken-reflex schiet met elkaar ben je weg.'

*De kracht van je bijdrage als veranderkundige zit juist in dat je al die rollen kunt vervullen, op het moment dat ze nodig zijn*

### Een vloot van veranderingen

'Naarmate we langer bezig waren kreeg ons proces ook 'concurrentie' van andere veranderinitiatieven. Je bent als gemeente natuurlijk continu in beweging. Naast onze lange-termijn beweging waren er dus ook allerlei kortere-termijn initiatieven, die meer op gedrag en eenduidige vraagstukken gefocust waren. Ik zie het als allemaal bootjes. Ons proces was een boot, maar er lagen er veel meer in het water. Hoe zorg je dat die vloot een beetje gezamenlijk op gaat? Dat was soms wel een uitdaging.

Een van de betrokken ambtenaren die vanaf het begin meedeed met de patroon-sessies wisselde gaande de rit van functie. Ze ging op een andere plek aan de slag en daar implementeerden ze – om de werkprocessen korter en efficiënter te maken – een lean-achtige aanpak. Compleet met alle praktische en handige tools die daarbij horen zoals de standup en grote borden met do-todo-done. Wat ik echt geweldig vond is dat zij direct zag dat ons programma daarop aanvulde. Ze nodigde ons uit om de veranderlijnen mee te nemen en combineerde beide manieren van werken... Ze rolde het lean-gedachtengoed en de bijbehorende praktijken uit, maar daar waar ze in de praktijk vastliepen en iets anders nodig leek, organiseerde ze een hotspot sessie. Zo verbond ze het leren op gedrags/activiteitniveau met het leren op identiteits/actietheorie niveau waar dat nodig was. Echt heel sterk.'

### Opschalen door aansteken

'Het laat wel mooi zien hoe opschalen gaat bij zo'n proces als dit. Je kunt het niet uitrollen – dan is het weg – maar je kunt wel anderen aansteken. Ik vond het bijvoorbeeld mooi dat op een gegeven moment een aantal afdelingsmanagers in gesprek gingen over hoe zij konden werken met vastlopers. We ontwikkelden het idee van het rondogesprek. Daarbij namen we ook een taai vraagstuk onder de loep waar meerdere afdelingen bij betrokken waren.





Iedereen schreef dan een rijke beschrijving op van een moment waarop het mis ging, of juist goed. En die lasen mensen dan aan elkaar voor, zodat je vanuit de verschillende invalshoeken de beleving hoorde en ook op andere manieren kon bekijken wat er speelde. Ontzettend leerzaam. We ontwikkelden die vorm later door, met gesprekken tussen afdelingsmanagers en concerndirecteuren, waarbij collega's uit de veranderlijn observator waren. Door die verbinding tussen de lagen bij de bespreking kun je het nog net iets beter optillen en op een ander niveau veranderen.'

### Diepgang boven omvang

'Al met al gaat het niet snel, en wordt het ook niet snel heel groot. Dat hoeft ook niet om wel betekenisvol te zijn. Bij dit soort processen gaat diepgang boven omvang. Ik denk dat er nu inmiddels zo'n 300 van de 2500 collega's van de gemeente bij een of andere vorm van doorbraaksessie geweest zijn. Maar dat is wel een belangrijke kern, die ervoor kan zorgen dat het in de praktijk anders gaat. Er zijn ook een paar patronen echt doorbroken. Andere zijn er nog steeds en die blijven misschien ook wel. Maar er is wel meer inzicht in en het is makkelijker om ze aan de orde te stellen. Dat is essentieel. Als mensen anders kunnen denken en anders in gesprek kunnen gaan kunnen ze ook anders gaan doen op het moment dat dat nodig is. Perspectivistische lenigheid, noemde iemand het laatst. Vond ik een mooie term. Meervoudig kijken. Dat leidt tot meervoudig doen.

*Als mensen anders kunnen denken en anders in gesprek kunnen gaan kunnen ze ook anders gaan doen op het moment dat dat nodig is*

### Een van de interne trekkers aan het woord:

'Verandering is erbij gebaat dat betrokkenen zich veilig weten ondanks het ongemak dat hoort bij verandering. Ton werd daarin al vrij snel toegelaten, als externe, op voor ons gesloten plekken. En dat hielp uiteindelijk ook ons als interne collega's om daar een rol in te pakken en het goede gesprek te organiseren. (Die ruimte was ontstaan. Ook bij het identificeren en delen van de patronen hielp het erg dat hij er was – die gesprekken waren heel gelijkwaardig en voor mij echt een doorbraak.)' Wat ik als doorbraak heb ervaren is een sessie, online in coronatijd, waarin we als sponsors, directie en verschillende veranderaars de inzichten met elkaar deelden over de patronen die we zagen in de organisatie. Ik heb dit als zeer gelijkwaardige gesprekken ervaren. Vooral in de aanloop naar die sessie toe, heeft Ton veel gedaan om tot dit punt te komen.

Het is dus niet 'af', maar dat is op zich een blauwe zin. Deze aanpak is minder voorspelbaar, minder planbaar en er is niet zo duidelijk een vast eindpunt. Je vergroot het vermogen van mensen om patronen te doorbreken op momenten dat het nodig is. En op een gegeven moment is dat vermogen stevig genoeg. In elk geval om zelfstandig verder te groeien.'

### Teleurstellingen voorkomen

'Deze manier van werken is dus niet de 'makkelijke' weg, en niet zo aantrekkelijk op het eerste oog. Toch vind ik het enorm boeiend en geeft het veel voldoening dat je zoveel in beweging zet. Zeker als je met een tweede orde vraagstuk te maken hebt: samenwerken, cultuurverandering, ... alles waar je echt op een dieper niveau dan het gedrag en de aanpak aan de slag moet. Of als je al tien keer iets geprobeerd hebt, en het pakt niet. Dan is deze aanpak echt waardevol. Je creëert minder teleurstellingen, minder verspilde energie. Minder spanningen ook. Je gaat misschien langzaam, maar je komt wel echt ergens.'



# LEES TIPS

- Oss van, Leike en Hek van 't, Jaap, (2014) *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer, Vakmedianet
- Homan, Th. H. (2019). *De veranderende gemeente. De praktijk van gemeentelijke verandering en ontwikkeling*. Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag.
- Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Tweede druk. Deventer, Vakmedianet
- Vermaak, H. (2018). *Iedereen verandert, nu wij nog*. Deventer, Vakmedianet
- Tjepkema S., Verheijen L., J Kabalt J. (2016) *Waarderend veranderen - Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*, Academic Service
- Tjepkema S., Kabalt J., Van Ooijen M., Verheijen L., Weber K., Scheepers L. (2022) *Verhalen veranderen. Beweging brengen in teams en organisaties*, Boom

