

Inhoud

Voorwoord	11
Is dit herkenbaar?... dan is dit boek voor jou!	14
1. Inleiding	17
Zoveel partijen, zoveel belangen	19
De zwerm in beweging brengen	20
Voor wie is dit boek?	23
Voor wie is dit boek niet bestemd?	23
De opzet van dit boek	24
2. Waarom complexe vraagstukken om een andere aanpak vragen	27
Verschillende soorten vraagstukken	28
Vier principes voor samenwerking	35
Hoe organiseer je het proces?	38
3. Er is een nieuwe vorm van leiderschap nodig	41
Complexe vraagstukken vragen om een andere houding en ander gedrag	42
Cocreatie leidt tot eigenaarschap	43
Leiderschap voor het proces	45
Wat is er nodig om leiderschap voor het proces te nemen?	50
Maar de politiek ...	56
Hoe start ik?	58

4. De rol van de procesbegeleider	61
Wie heb je nodig?	61
Lessen voor de initiatiefnemer	70
5. In beweging komen: hoe start je het proces?	73
Vorm een initiatiefgroep	76
Formuleer het gezamenlijke vraagstuk	83
Get the whole system in the room	87
Vraagstuk, deelnemers en proces horen bij elkaar	93
6. Het procesontwerp: de te organiseren activiteiten	95
Begin met het einde in gedachten	96
Kies het werkatelier dat bij de opgave past	103
De communicatiestrategie	106
7. Het werkatelier als vliegwiel	111
Wat is een werkatelier?	112
4 rooms of change	117
De 4 kamers	119
Een programma biedt houvast	124
Ontwerprichtlijnen bij het maken van programma's	129

8. Werkateliers begeleiden: practice what you preach 143

Makkelijke tips	144
De iets moeilijkere tips	147
De moeilijkste tips	150
De allermoeilijkste tip: beheers je eigen onrust en geef leiding!	155
Samenvattende tips en valkuilen	157

9. De zwerm blijft in beweging 159

Het werkatelier heeft meer gebracht dan verwacht	160
Zelforganisatie is geen 'vanzelforganisatie'	162
Hoe nu verder? Eerst een besluit?	167
En nu de uitvoering	168
Hoe behoudt het vliegwiel zijn energie?	170
Wie heeft er eigenlijk de leiding?	172

10. Ja maar ... 175

Inspiratiebronnen	184
Bedankt!	188
Aanbevelingen	190

Voorwoord

Wie weleens voor een zeer complex vraagstuk heeft gestaan en aan wie werd gevraagd hoe hij dit ging oplossen, kent vast wel het gevoel van onbehagen van dat moment.

Waarom ik, wat zal ik nu zeggen en wat ga ik doen? Het antwoord is zoals zo vaak: leiderschap tonen. Nu zijn er veel soorten van leiderschap, maar in onze samenleving met zijn vele belangen en ingewikkelde verhoudingen is niet vaak één persoon de baas. Als je zelf al het antwoord weet, is het maar de vraag of de rest de door jou aangedragen oplossing daadwerkelijk als een oplossing ziet – laat staan dat men die oplossing aanvaardt. Leiderschap tonen door besluiten te nemen, levert wel een stoer imago op, maar zelden de wezenlijke verandering die het complexe vraagstuk vereist.

Het is goed om te beseffen dat er een verschil is tussen een ingewikkeld vraagstuk en een complex maatschappelijk

vraagstuk. Wie ziet dat er een probleem is met de aanleg en het onderhoud van het spoorwegennet, heeft wel een ingewikkeld vraagstuk, maar nog geen complex maatschappelijk vraagstuk. Iedereen is het erover eens dat ‘het’ gewoon goed geregeld moet worden en het zal de meeste Nederlanders niet veel interesseren hoe. Hooguit zijn de mensen van ProRail niet blij met de oplossing die een bewindspersoon kiest, maar ingrijpen is een te rechtvaardigen stap.

Heel anders ligt het met het complexe maatschappelijke vraagstuk van ouderen die zeggen klaar te zijn met het leven. Daar is ingrijpen veel minder logisch en wie dat toch doet, zoals minister Schippers, wordt onmiddellijk geconfronteerd met felle reacties. De zaak politiseert en de tegenstellingen tussen voor- en tegenstanders nemen direct toe, in plaats van dat de door haar aangedragen

oplossing wordt omarmd. Leiderschap tonen bij dergelijke vraagstukken vraagt erom dat je de samenspraak op gang brengt en daarna pas tot een keuze komt. Nu mogen we alleen maar reageren en is het gesprek verengd tot een politiek debat, terwijl het maatschappelijk debat gewoon doorgaat. Was het niet veel krachtiger geweest als de minister had gesteld dat er weliswaar een gedegen rapport ligt, maar dat daarmee in haar ogen het vraagstuk niet is opgelost? Wat te doen met diegenen die toch echt willen stoppen met leven zonder dat ze aan de criteria van de huidige euthanasiepraktijk voldoen? Als zij had gevraagd wie dat vraagstuk (h)erkent en wie met haar wil meepraten over hoe dat vraagstuk kan worden opgelost, dan had zij leiderschap getoond. Maar dan een verbindend leiderschap, dat oproept tot een maatschappelijk debat. En als zij zich had gecommitteerd aan dat debat en daar het boegbeeld van had willen zijn, had ze veel aan gezag gewonnen. Met de uitkomst van dat debat had ze mogelijk een maatschappelijk gedragen antwoord gehad, in plaats van een verengde discussie waarbij de minister-president zich genoodzaakt voelde om de tegenstanders te kapittelen omdat ze met onheuse argumenten kwamen. Weg draagvlak en weg gezag.

Dit boek gaat over al die situaties waarin van jou wel leiderschap wordt gevraagd, maar waar je niet alleen het antwoord op kunt of wilt geven. Je hebt juist heel veel anderen nodig om de oplossing te bereiken. Dat is de leiderschapsvraag die op jouw schouders rust. Na het lezen van dit boek herken je de situaties die vragen om een ander leiderschap dan eenvoudig een keuze te maken. Je weet dan ook hoe je anderen kunt betrekken bij het vraagstuk, zodat zij – als zij het met je eens zijn dat er een vraagstuk ligt – aan de slag gaan om dat vraagstuk aan te pakken.

Toen twaalf jaar geleden de gemeenteraad aan mij als toenmalig wethouder de opdracht gaf om voor een visie te zorgen voor een gebied van 6500 hectare, gelegen in de Randstad, wist ik één ding zeker: ik wilde geen boekje dat na vaststelling in de lade zou verdwijnen. Ik wilde het maatschappelijk kapitaal dat ik zag graag benutten om tot een gedragen visie te komen. Ik wilde de vele mensen die ik dagelijks ontmoette, laten meedoen en hun eigen verantwoordelijkheid laten nemen. Maar ik wist volstrekt niet hoe. Er waren meer dan zestig belanghebbende organisaties actief: verenigingen, stichtingen, vrijwilligers, overheden, agrariërs, inwoners en omwonenden uit de stad. Iedereen vond er wat van en iedereen deed wel iets in het

gebied. Toen ik niet verder kwam met dit vraagstuk en ik om hulp vroeg, kwamen de auteurs van dit boek op mijn pad. Zij kwamen met een verhaal dat antwoord gaf op de wensen die ik hiervoor heb beschreven. Dat leidde in 2005 tot een gedragen visie waaraan vele organisaties en mensen een bijdrage hebben geleverd, met resultaten waaraan ik in mijn stoutste dromen niet had gedacht. In 2015, precies tien jaar na het vaststellen van de visie, is er weer een conferentie gehouden om de doelen voor de komende jaren met elkaar te bespreken en vast te stellen. Ik was toen al viereenhalf jaar geen wethouder meer. Het vraagstuk had zijn eigen dynamiek gekregen en ook zonder de initiatiefnemer voortgang behouden. Daarin ligt de kracht van de werkwijze die in dit boek beschreven wordt.

Wie een statisch wereldbeeld heeft en van leiders verwacht dat zij ter plekke goede besluiten nemen, zal niet direct het nut van de beschreven aanpak herkennen. Wie uitgaat van een dynamisch wereldbeeld en van persoonlijke ontwikkeling, zal veel waardevols herkennen in dit boek. Want ook op veel kleinere schaal dan het boek beschrijft, is dit boek bruikbaar. Hoe sta ik in het gesprek dat ik nu voer en welke bijdrage lever ik aan de zaken waaraan ik werk? Persoonlijk heb ik veel gehad aan de aanpak die de auteurs

beschrijven. Het is geen hocus pocus en ook geen truc; het is het oprecht organiseren van de maatschappelijke kracht. Het vraagt leiderschap om aan een dergelijk proces te beginnen, het vraagt leiderschap om met anderen in gesprek te gaan over het belang van een dergelijke aanpak en het vraagt een uitnodigende houding om er met anderen gezamenlijk mee aan de slag te gaan. Wie dat kan opbrengen, heeft veel aan dit boek. Ik wens u veel leesplezier.

Christiaan van der Kamp
Burgemeester Bodegraven-Reeuwijk

Is dit herkenbaar?

Ben je wethouder?

'Ik ga met lood in mijn schoenen naar de volgende inspraakavond. We hebben een verkeersprobleem in de stad en dat moet worden opgelost. Daar hebben mijn beleidsmedewerkers een goed plan voor geschreven, samen met een gerenommeerd adviesbureau. Ze hebben interviews gehouden met alle betrokkenen. Het plan is op zich goed, maar toch krijg ik bij elke terugkoppeling veel commentaar. Vanavond is het een kwestie van uitzitten en de schade beperkt houden en daarna hopen op niet te veel bezwaarschriften ...'



INSPRAAKAVOND

Ben je directeur van een zorgorganisatie?

'Ik werk alleen maar met zeer gemotiveerde mensen in mijn organisatie. Die willen niets liever dan mensen helpen. Maar dat kunnen we niet alleen. Huisartsen, specialisten, wijkverpleegkundigen, mantelzorgers ... iedereen is betrokken bij onze patiënten. En dat snap ik ook wel. Maar mijn medewerkers hebben vaak het idee dat ze meer overleg hebben met al die andere hulpverleners dan dat zij de patiënten helpen. Ik zie ondertussen met lede ogen aan hoe de verzekeraars ons tegen elkaar uit lijken te spelen, terwijl wij het toch allemaal het beste met de patiënten voorhebben.'



DE ZORG

Ben je beleidsmedewerker van een gemeente?

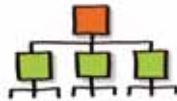
'Wij werken hier in een heel mooi gebied. Letterlijk honderdduizenden toeristen uit de gehele wereld bezoeken het werelderfgoed in onze gemeente. Wij zouden maar wat graag zien dat zij wat langer bleven, dat er meer mogelijkheden zouden zijn om ze in het gebied te houden. Maar ja, wij bezitten geen hotels, cafés, B&B's of campings, wij exploiteren geen musea. Voor de ontsluiting en verdere ontwikkeling van het gebied zijn wij onder andere afhankelijk van onze buurgemeenten, de provincie, het recreatieschap en het waterschap. Ik zou wel weten wat er moest gebeuren, maar ...'



GEBIEDSONTWIKKELING

Werk je bij een snelgroeiend internetbedrijf:

'Door de snelle groei van de afgelopen jaren begin ik de controle kwijt te raken. Kosten rijzen de pan uit, terwijl ik het juist moet hebben van lage kosten en hoge omzet. De bedrijfscultuur is snel aan het veranderen. Ik ben begonnen met het formeren van nieuwe afdelingen. We zetten alles nu op papier en iedereen weet nu precies wat van hem wordt verwacht. We hebben functioneringsgesprekken ingevoerd. Toch knaagt het aan me. We zitten niet meer in de flow waar we in het begin wel in zaten. Ik wil weer terug naar het begin. Doen waar we goed in zijn, zonder te veel sturing van bovenaf.'



BEDRIJFSCULTUUR

Heb je een vervoersbedrijf?

'Al jaren ben ik directeur van een groot vervoersbedrijf. Wij vervoeren op basis van contracten leerlingen en mindervaliden. Tegenwoordig moet ik meedoen aan aanbestedingstrajecten. Gemeenteambtenaren letten erg op de kosten, terwijl kwaliteit voor mij zo belangrijk is. Wil ik mijn 75 chauffeurs aan het werk houden, dan moet ik keihard snoeien in de kosten. De mensen die ik vervoer, worden er niet vrolijker van, omdat ik ze niet altijd goed genoeg kan helpen. Ik zie geen andere mogelijkheid dan nog meer bezuinigen en efficiënter te gaan werken, met alle gevolgen van dien. We zitten vast in dit systeem en ik weet niet meer hoe we hier uit kunnen komen.'



TAXIVERVOER

Ben je kwartiermaker?

'Ik ben gevraagd door het Rijk om de impasse te doorbreken bij de introductie van een nieuw ICT-systeem. Er zijn verschillende partijen bij betrokken. Ik wil niet emotioneel en politiek betrokken raken, anders kan ik niet voldoende boven de materie helikopteren. Alle partijen proberen mij voor hun karretje te spannen. In vergaderingen is iedereen betrokken en lijken de deelnemers mee te gaan in mijn analyses en oplossingen, maar echte stappen worden er niet gezet. In de tijd tussen de vergaderingen word ik gebruikt als bliksemafleider en boodschappenjongen. Toch heb het ik het met heel veel inzet, creativiteit en energie voor elkaar gekregen om een plan van aanpak "door alle organisaties te trekken". Emotioneel ben ik leeg, maar dat komt wel weer goed in mijn vakantie ... pfff.'



Werk je bij de provincie?

'Ik werk al een jaar aan een gebiedsvisie. Meerdere gemeenten, de provincie en het waterschap zijn hierbij betrokken. Ik heb een gerenommeerd landschapsarchitectenbureau ingeschakeld voor de ontwikkeling van de nieuwe visie. Deze architecten zijn experts op dit gebied en kwamen al gauw met een inspirerende visie. Daar hebben we met elkaar in de Gebiedsraad een paar keer over gesproken en op gereageerd. Toch lukt het maar niet om op één lijn te komen. Elke keer is er wel weer een gemeente die naar iets nieuws zoekt om de gebiedsvisie tegen te kunnen houden. Het lijkt wel alsof niemand zich realiseert dat dit een goed plan is, dat bijdraagt aan de bescherming van ons mooie gebied. De waterschappen beginnen nu ook al tegen te werken.'



... dan is dit
boek voor jou!

1. Inleiding

Bij de aanpak van vrijwel alle moderne vraagstukken heb je te maken met spaghettiachtige netwerken, schier onontwarbare kluwens van partijen en belangen, waarbij stagnatie en achteruitgang steeds op de loer liggen. Dat geldt voor complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals de toekomst van het Groene Hart, de energietransitie en de veranderingen in zorg en welzijn, en voor complexe organisatieveranderingen, zoals de transformatie van een traditionele belangenbehartiger in een moderne dienstverlener, of de fusie van organisaties.

De roep om een Alexander de Grote, die als een effectieve knopendoorhakker eens en voor al een einde maakt aan de stagnatie, is begrijpelijk, maar bij complexe vraagstukken naïef. Een kuur ook, zo leert de geschiedenis, die uiteindelijk vaak veel schadelijker is dan de kwaal. Bij complexe vraagstukken in organisaties en in de maatschappij ontstaat stagnatie als gevolg van chaos, verwarring en conflicten. Veel zaken lopen niet zoals je wenst of hebt gepland. Het grote aantal betrokken mensen en partijen houdt elkaar in een wurgende houdgreep, door zich vast te bijten in hun eigen belangen. Daarnaast zijn er telkens nieuwe, onvoorziene ontwikkelingen. Het enige wat in zo'n situatie



werkt, is vrije ruimte creëren. Ruimte waarbinnen alle betrokken partijen de gelegenheid hebben om elkaar te ontmoeten en met elkaar het gesprek aan te gaan over hoe

zij gezamenlijk het geheel weer in beweging krijgen. En wat ieder van hen daaraan wil bijdragen.

Om dat voor elkaar te krijgen is leiderschap nodig. Niet door iemand die zegt hoe het moet of dwingend de weg wijst, maar door iemand die vanuit het geheel denkt, in plaats van uit zijn eigen belang, en die risico durft te lopen. Iemand die de controle durft los te laten om ruimte te geven aan het oeroude zelforganiserende vermogen van mensen. Die weet dat de stagnatie van complexe processen alleen te doorbreken is door de onderlinge verbindingen, de relaties tussen alle betrokkenen te herstellen. Dat is nodig omdat iedereen wederzijds van elkaar afhankelijk is, ook al zijn er uiteenlopende ideeën en belangen. Iemand moet de moed hebben om al deze partijen uit de loopgraven te halen door hen uit te nodigen om bij elkaar te komen en te verkennen wat hen bindt in hun wens, drive en visie om hun gezamenlijke vraagstuk aan te pakken. Om met elkaar op zoek te gaan naar het gemeenschappelijke, de common ground. Omdat dat een stevige basis vormt onder de beweging die zo wenselijk is.

Zo'n leider is vasthoudend en heeft geduld, want dat is zeker nodig om alle bezwaren weg te nemen die hiertegen worden opgeworpen: 'Het worden Poolse landdagen', 'Het kost te veel tijd', 'Het lukt nooit om iedereen bij elkaar te krijgen', 'De tegenstellingen zijn bij ons te groot', 'Het zou

inderdaad goed zijn, maar nu nog even niet ...' enzovoort enzovoort.



Zulke moderne leiders zijn er tegenwoordig gelukkig steeds meer, al zijn zij nog in de minderheid. Zij beseffen dat duurzame veranderingen in een complexe context niet aan de tekentafel zijn te ontwerpen, noch zijn te beheersen. Zij weten dat duurzaam veranderen in heel veel kleine stappen gaat, waarbij je vaak van tevoren niet weet of je wel de juiste stap zet, omdat er allerlei ontwikkelingen zijn die de vooruitgang beïnvloeden. Zij beseffen dat gezamenlijk slim doormodderen dan ook veel effectiever is dan stoer en daadkrachtig voor de troepen uitlopen. Het zijn leiders die, hoe kinderachtig dat ook klinkt, beseffen dat gelijk hebben iets anders is dan gelijk krijgen. Het zijn leiders met een missie en een visie, die richting geven aan het slim doormodderen. Een visie die zij in dialoog met alle betrokkenen hebben aangescherpt, regelmatig gezamenlijk

herijken en niet als dogma najagen. Ook als je kleine stappen zet, wil je namelijk wel weten of je – ook al is het met een omweg – naar het zuiden of het noorden wilt gaan. En of ze dan in Spanje, Italië of Griekenland uitkomen, maakt deze leiders echt niet uit. Als het maar warmer is dan hier ...

Zoveel partijen, zoveel belangen

Je bent bestuurder, manager, medewerker of adviseur en je hebt te maken met een van die vele maatschappelijke of organisatiekundige vraagstukken waarbij tal van partijen betrokken zijn, elk met eigen belangen. Je voelt je verantwoordelijk om iets aan dit vraagstuk te doen, maar je weet inmiddels ook donders goed dat de gangbare, gefragmenteerde aanpak je in deze complexe context niet verder brengt. Alle betrokkenen werken weliswaar met de beste bedoelingen netjes volgens de geldende plannen, afspraken, voorschriften of protocollen die in hun organisatie of beroepsgroep standaard én effectief zijn, maar zonder dat er van onderlinge samenhang sprake is. Iedereen gaat uit van zijn eigen belang en rationaliteit en gebruikt andere woorden; het lijkt wel of iedereen in zijn eigen wereld met zijn eigen taal leeft. Misverstanden zijn de dagelijkse routine geworden.



Niemand lijkt de leiding te hebben, niemand lijkt het overzicht over het geheel te hebben. Zelf overzie je nauwelijks het effect van je eigen handelen. Je voelt je machteloos en je worstelt met je onvermogen om dat tot stand te brengen wat echt nodig is. En waar eigenlijk iedereen ook naar verlangt.

Je weet dat de vraagstukken waar jij mee bezig bent en waarvoor jij je verantwoordelijk voelt, simpelweg complex zijn en eigenlijk een andere manier van werken, een andere benadering vergen. Dat weet je wel, je ervaart het dagelijks, maar je worstelt met de vraag: 'Hoe doe ik dat dan?'

Een jarenzeventigwijk binnen tien jaar van het gas af

Om te voldoen aan de afspraken uit het klimaatakkoord, heeft een gemeenteraad vastgesteld dat een

jarenzeventigwijk in de gemeente binnen tien jaar 'van het aardgas af moet'. Daaraan is veel overleg voorafgegaan met allerlei betrokken partijen, waaronder de bewoners van deze wijk. Om dit plan voor elkaar te krijgen, zijn veel maatregelen nodig. Huizen moeten worden geïsoleerd, verwarmingssystemen aangepast. Het raakt mensen letterlijk en figuurlijk in hun directe leefwereld: ook voor het koken moeten ze van het aardgas af en overstappen op elektrisch koken of inductiekoken. Tegelijkertijd komen er steeds meer zonnepanelen en elektrische auto's. Het elektriciteitsnet raakt overbelast.

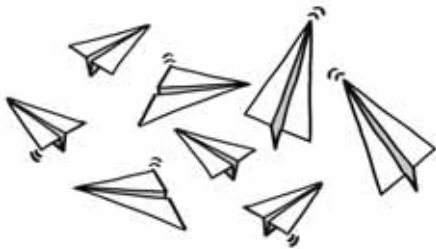
Naast de bewoners, huurders en eigenaren hebben enkele tientallen organisaties een rol bij de aanpak. Netbeheerders, leveranciers van gas en warmte, installateurs van warmtesystemen, bouwbedrijven om te isoleren, woningbouwcorporaties enzovoort. Nationale wet- en regelgeving bepalen in hoge mate hun speelruimte. Lang niet iedereen in dit netwerk wil hetzelfde en al zeker niet in hetzelfde tempo. Sommige eigenaren en huurders hebben geen bezwaar tegen een collectief warmtesysteem, andere hebben net een nieuwe cv-ketel geïnstalleerd of gruwen van koken op elektriciteit. Weer anderen zien de urgentie nog niet. Veel particuliere huiseigenaren hebben geen geld om de noodzakelijke aanpassingen door te voeren. De woningbouwcorporatie heeft net haar meerjarenrenovatieprogramma vastgesteld en daarvoor

goedkeuring gekregen van de formeel toetsende organen. Volgens dat programma is deze wijk pas over tien jaar aan de beurt. De gasleverancier heeft net grote investeringen gedaan die hij wil terugverdienen. Er moet iets gebeuren om de wijk binnen tien jaar van het aardgas af te krijgen, maar hoe? Een projectleider aanwijzen die hiervoor een resultaatverplichting aangaat, is een schijnoplossing. Want wat kan die bij alle betrokken mensen en partijen afdwingen? Vrijwel iedereen onderschrijft de noodzaak om alles uit de kast te halen om de CO₂-uitstoot naar beneden te krijgen. Alleen is er geen acute noodzaak in de zin van een levensbedreigende situatie, waarin iedereen elk ingrijpen dat daaraan een einde maakt, accepteert. In zo'n situatie is er altijd een roep om regie. Maar wat betekent dat? Hoe pak je een dergelijke opgave in een dergelijke complexe situatie effectief aan, wanneer niemand alleen de verantwoordelijkheid draagt? Wanneer niemand in zijn eentje voldoende macht heeft om de oplossing door te drukken? Welk leiderschap zet je dan in?

De zwerm in beweging brengen

Dit boek laat je zien hoe je vraagstukken in een dergelijke complexe situatie aan kunt pakken. Je ontdekt wat je als bestuurder, manager of andere initiatiefnemer kunt doen

om jouw verantwoordelijkheidsgevoel, jouw gevoel van urgentie en noodzaak zo in te zetten en te gebruiken, dat de kluwen spelers, de hele zwerm, in beweging komt. Je zult zien dat die aanpak bloedsimpel is om te beschrijven en uit te leggen, maar dat het vaak lastig voelt om hem in de praktijk te brengen. Niet eens omdat deze aanpak iets van je verwacht wat je nu nog niet kunt, of iets van je vergt waar je jaren voor moet oefenen. Maar wel omdat je, als je complexe vraagstukken gaat benaderen zoals wij in dit boek beschrijven, iets gaat doen wat niet strookt met hoe jij en meestal ook je omgeving naar jouw rol als bestuurder, manager of adviseur kijken. Want de veronderstelling is vaak dat je complexe vraagstukken alleen effectief kunt aanpakken als je doortastend optreedt als een sterke leider.



In dit boek laten wij zien dat juist complexe vraagstukken om een andere zienswijze en benadering vragen. Je ontdekt hoe je effectiever en vooral duurzamer nieuwe beweging in complexe situaties brengt door *productieve* ontmoetingen te

organiseren: werkateliers waarin alle betrokken partijen, met al hun belangen, wensen, onzekerheden, ambities en beelden van elkaar ontdekken voor welk complex gezamenlijk vraagstuk zij staan en wat hen daarin (ver)bindt. Zonder voorbij te gaan aan wat hen (onder)scheidt.

Je leert hoe je in complexe processen een veilige omgeving creëert, waarin alle betrokkenen elkaar inzicht geven in hun belangen en in het perspectief van waaruit zij kijken en handelen, en waarin zij gezamenlijk toewerken naar een wenkend toekomstperspectief, hun common ground, met bijbehorende uitvoeringsagenda. Om vervolgens met extra energie en motivatie datgene te doen wat in hun vermogen ligt om daar concreet invulling aan te geven. Of zij nu bestuurder, manager, medewerker, ondernemer, burger, klant, huurder, cliënt of patiënt zijn.

Tal van voorbeelden maken duidelijk hoe weinig er nodig is om in complexe situaties, waarin partijen met uiteenlopende belangen elkaar in een wurgende houdgreep houden en stagnatie op de loer ligt, de zwerm betrokkenen weer in beweging te krijgen en te houden. Dat bereik je door een paar basisprincipes voor zelforganisatie toe te passen, die heel logisch zijn als je ze eenmaal doorhebt. Als je deze basisprincipes toepast, zo is de ervaring, gaan mensen altijd bewegen en vinden ze het vanzelfsprekend om samen met anderen nieuwe oplossingen te bedenken – zelfs met mensen en partijen waarvan zij dat van tevoren nooit hadden gedacht en verwacht.

Zijn deze basisprincipes eenvoudig toepasbaar? Jazeker! Investeren in complexe onderzoeken zijn niet nodig. Noch in reizen naar de Sahara om als team terug te keren. Ook zijn er geen topontmoetingen nodig met hooggekwalificeerde experts of goeroes. Je hoeft ook niets anders te maken dan je gewend bent en niet opeens de nieuwste managementtypes achterna te rennen.

Het enige wat je hoeft te doen, is gebruikmaken van het oeroude zelforganiserende vermogen van mensen om nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten. Daarbij werk je nog steeds met een missie, een visie, een strategie, een versnellingsagenda of een actieplan of hoe je ook gewend bent om zoiets te noemen.

Het grote verschil zit in de manier waarop je deze missie, visie enzovoort maakt. Wanneer je voor alle betrokkenen de juiste gelegenheid creëert om hun gezag, kennis, deskundigheid, middelen, ervaring en energie in te zetten, zullen zij zich mede-eigenaar van de ontwikkelde visie, versnellingsagenda en actieplannen voelen en is het voor hen vanzelfsprekend om zich hier gemotiveerd en met energie voor in te zetten.

Het verschil schuilt dus in de manier waarop jij als bestuurder of manager het leiderschap neemt in complexe processen, in de manier waarop jij mensen de ruimte geeft om horizontaal en verticaal met elkaar samen te werken om te ontdekken wat hun (en dus ook jouw!) gezamenlijk



belang, hun gezamenlijke vraagstuk is en hoe zij daar ieder voor zich op een effectieve manier aan kunnen bijdragen. Dat is niet moeilijk, maar het vergt wel een andere basishouding en een andere benadering van complexe vraagstukken dan je misschien gewend bent, dan waar je mee opgegroeid bent en dan anderen van je verwachten – tenminste, dat denk je nog vaak, maar meestal ten onrechte. Maar als je het een keer op deze wijze doet, eenmaal de basisprincipes van zelforganisatie toepast, dan zul je aangenaam verrast zijn door de effecten ervan en misschien zelfs wensen dat je veel eerder het risico had genomen om het op deze wijze te doen.

Leiderschap dat een omgeving schept waarin mensen zich met hart en ziel willen inzetten, is wat nodig is om complexe vraagstukken aan te pakken. Hoe overwin je gefragmenteerd werken en zorg je voor mogelijkheden om met alle betrokken partijen creatief bezig te zijn in plaats van defensief? Daarover gaat dit boek.

Voor wie is dit boek?

In dit boek beschrijven wij hoe je een nieuwe beweging in de aanpak van complexe vraagstukken brengt door productieve ontmoetingen te organiseren, die ruimte creëren voor het zelforganiserende vermogen van mensen. Het gaat om bijeenkomsten waarin iets wezenlijks gebeurt, waarin productief wordt samengewerkt aan duurzame, bestendige veranderingen. Je leert aan de hand van welke principes je de condities creëert die ervoor zorgen dat succes bijna vanzelfsprekend gegarandeerd is.

Het boek biedt je daarmee houvast als je op zoek bent naar een effectieve en vooral inspirerende en creatieve benadering voor jouw complexe vraagstuk. En dan maakt het niet uit of dat in het publieke of private domein is, en of het om een maatschappelijk vraagstuk of een organisatievraagstuk gaat. Evenmin maakt het uit of je initiator of opdrachtgever bent, eindverantwoordelijk bestuurder of manager of een van de deelnemers aan het proces.

Ook onze vakgenoten, de professionals die zich *managementconsultant, facilitator, procesbegeleider, organisatieadviseur* of hoe dan ook noemen en die voor zichzelf een rol zien weggelegd in de aanpak van complexe vraagstukken, vinden in dit boek hoe ze vraagstukken in een complexe omgeving slimmer, effectiever en inspirerender kunnen aanpakken. Maar ook betrokken

burgers en medewerkers, die taal en woorden zoeken om bestuurders en managers ervan te overtuigen dat de tijd van top-down werken nu toch echt achter ons ligt, gewoon omdat het niet effectief is, vinden in dit boek inspiratie.

Voor wie is dit boek niet bestemd?

Er is één groep mensen waarvoor dit boek niet bestemd is, omdat zij vrijwel alles wat staat beschreven toch mopperend terzijde schuiven. Dat zijn de mensen (managers, bestuurders, adviseurs) die vinden dat het hun taak en verantwoordelijkheid is om met (externe) experts een stip aan de horizon te zetten om vervolgens 'hun' mensen van het nut en de noodzaak van dat geweldige visionaire idee te overtuigen. Die menen dat het hun taak is om mensen zo te veranderen en te richten, dat zij gaan doen wat zij als top bedacht hebben dat zij moeten doen. En die er dus van overtuigd zijn dat dat ook daadwerkelijk kan, ook in complexe situaties.

Of die geloven dat alleen zij, als expert of als directeur, weten wat goed is voor de mensen. Want alleen zij hebben de helicopterview, het overzicht dat de anderen missen. Zij geloven dat het een kwestie van het toepassen van de juiste communicatiestrategie is om de anderen daarvan te overtuigen. En dat het vervolgens hun taak is om de mensen te motiveren, te stimuleren, te verleiden of te

dwingen datgene te gaan doen waarvan zij vinden dat moet gebeuren.

Of de managers en bestuurders die ervan overtuigd zijn dat je met het opleggen van verdere efficiencyverbeteringen, met 'meten is weten', met permanente reorganisaties en andere lineaire top-down maatregelen in deze dynamische tijd kunt overleven, net zoals hun dat in het verleden lukte. Daarbij vergeten ze voor het gemak maar even dat alles toen overzichtelijk en voorspelbaar was. Of ze denken dat chaos, verwarring en conflicten er gewoon bij horen en met centraal leiderschap, hiërarchie en een nog strakkere planning en control in elk geval beheersbaar blijven.



Als je niet glimlacht bij deze teksten, dan geloof jij kennelijk dat de kracht van het rationele argument of de macht van het individuele leiderschap alleen voldoende is om mensen en systemen zich duurzaam in de gewenste richting te laten ontwikkelen. Helaas geeft de geschiedenis je daarin bij heel veel moderne vraagstukken ongelijk ... Maar ook dat ontken je waarschijnlijk. Lees dan niet verder.

Tenzij jij je nieuwsgierigheid niet kunt bedwingen – en dat gunnen we je van harte. Wellicht inspireert dit boek je om complexe vraagstukken eens vanuit een ander perspectief te bekijken. En misschien denk je als je dit boek uit hebt: laat ik de moed eens bij elkaar rapen en het eens op een andere manier proberen. Wellicht is het dan voor iedereen effectiever en inspirerender ...

De opzet van dit boek

Dit boek schetst hoe je met een op zich eenvoudige benadering, die vertrouwt op het zelfoplossend vermogen van mensen, werkt aan complexe vraagstukken. Het laat zien hoe mensen en organisaties die belang hebben bij een vraagstuk, vanzelfsprekend in beweging komen wanneer je daarvoor de ruimte creëert door productieve ontmoetingen te organiseren.

Hoofdstuk 2 laat zien waarom het belangrijk is dat je je ervan bewust bent met welk type vraagstuk je te maken hebt: simpel, ingewikkeld, complex of chaotisch. Elk type vraagstuk kent zijn eigen benadering. Aanpakken die bij bepaalde vraagstukken heel effectief zijn, werken juist contraproductief bij andere.

In het de rest van dit boek richten wij ons geheel op de benadering van 'complexe' vraagstukken. Vraagstukken die zich afspelen in een omgeving waarin sprake is van

verwarring over de toekomst, doordat er een groot aantal mensen en organisaties bij betrokken is met diverse, soms zelfs tegengestelde, belangen en doordat zich continu nieuwe ontwikkelingen voordoen die om een antwoord vragen. Het gaat om situaties waarin niemand de macht heeft om het vraagstuk in zijn eentje op te lossen, maar waarin wel veel partijen in staat zijn om de vooruitgang in hun eentje te frustreren.

De hoofdstukken 3 tot en met 9 geven een beschrijving van het gehele proces waarmee je complexe vraagstukken effectief aanpakt, gelardeerd met concrete voorbeelden van praktijkervaringen. Ook geven wij steeds, herkenbaar in de opmaak, praktische tips en concrete aanwijzingen over wat je in bepaalde situaties te doen staat, zoals hoe je erachter komt wie er allemaal bij het vraagstuk zijn betrokken, hoe je iedereen bij elkaar krijgt, maar ook aan welke eisen een goede ruimte moet voldoen om bij te dragen aan productieve ontmoetingen.

In hoofdstuk 3 laten wij zien dat het starten van en leidinggeven aan een proces waarin je een complex vraagstuk aanpakt, een andere houding, ander gedrag en een andere opstelling van de initiatiefnemer vraagt. In hoofdstuk 4 schetsen wij wat het betekent voor de rol van de adviseur of begeleider van dergelijke processen, want die rol is fundamenteel anders dan wanneer je als adviseur bent

ingeschakeld om een ingewikkeld probleem op te lossen of je expertadvies te geven.

In hoofdstuk 5 richten we ons op de vraag hoe je, na de start, samen met enkele partners het proces op gang brengt. Hoofdstuk 6 gaat vervolgens verder in op de vormgeving van het hele traject waarin je het complexe vraagstuk aanpakt. Wat zijn de te organiseren activiteiten en hoe geef je hier invulling aan?

Een of meer werkateliers vormen het scharnierpunt in elk proces. In hoofdstuk 7 beschrijven wij hoe deze werkateliers kunnen werken als vliegwiel van de beweging en wat in termen van programma, structuur, condities en begeleiding nodig is om dat te bereiken.

Het begeleiden van werkateliers is een ambacht op zich. Vandaar dat wij daar een apart hoofdstuk aan besteden. In hoofdstuk 8 staan tips en aanwijzingen die een begeleider kan gebruiken om ervoor te zorgen dat het werkatelier een succes wordt.

Als het vliegwiel eenmaal in beweging is gebracht, wil je het vervolgens natuurlijk ook in beweging houden. In hoofdstuk 9 laten wij zien hoe je dat bij complexe vraagstukken doet. Het boek eindigt met een hoofdstuk met vooroordelen over deze manier van werken, die wij vaak horen.

2. Waarom complexe vraagstukken om een andere aanpak vragen

Hoe pijnlijk ook, het (bijna-)overlijden van kinderen na mishandeling in gezinnen waarbij diverse instanties betrokken zijn (zoals jeugdzorg, maatschappelijke werk, politie, sociale dienst, schuldhulpverlening, psychiatrie), laat zien hoe mensen langs elkaar heen kunnen werken. Elke betrokken professional kijkt en werkt vanuit zijn eigen perspectief en deskundigheid en doet zijn werk zoals verwacht. De jeugdzorgwerker bemoeit zich met de kinderen, de schuldhulpverlener met de financiën, de psychiater met een van de ouders, de sociale dienst met het inkomen enzovoort. Geen van hen heeft echter een (actueel) beeld van de gehele situatie waarin hij handelt. Want dan had iemand gezien dat veel van de problemen binnen het gezin met elkaar samenhangen en op elkaar inwerkten. Dan had een van de betrokkenen waarschijnlijk ook eerder signalen opgevangen dat het mis dreigde te gaan, zodat het mogelijk was geweest tijdig in te grijpen. Bij veel complexe vraagstukken spelen dezelfde processen een rol, met soortgelijke grote consequenties.

Dit boek gaat over het aanpakken van complexe vraagstukken. Wat wij daaronder verstaan, waarin deze vraagstukken zich onderscheiden van andere soorten vraagstukken en wat daar de consequenties van zijn, lees je in dit hoofdstuk.

Veel moderne vraagstukken zijn moeilijk te bevatten, of het nu een maatschappelijk probleem, een samenwerkingsvraagstuk tussen verschillende organisaties is of bijvoorbeeld het versnellen van het

duurzaamheidsbeleid. Dergelijke vraagstukken spelen zich op verschillende podia tegelijk af, terwijl er heel veel spelers bij betrokken zijn. Soms doen die actief mee, soms werken ze tegen en soms zijn ze alleen toeschouwers. Alle

spelers handelen vanuit hun eigen perspectief, hun eigen belangen, hun eigen wensen en ervaringen en hun eigen ambities. Ondertussen verandert alles voortdurend, ook het vraagstuk, is alles continu in beweging.

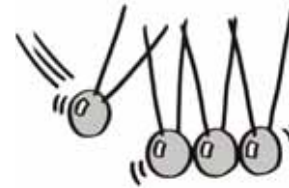


Bij moderne vraagstukken is het vaak net alsof je naar een voetbalwedstrijd op een zeshoekig veld zit te kijken, waarvan de lijnen beweeglijk zijn, met voortdurend wisselende teams, doelen die van plek en omvang veranderen, met scheidsrechters die elkaar in de weg lopen, onnavolgbare beslissingen nemen en steeds wisselende spelregels lijken te hanteren. Toeschouwers staan soms te juichen, komen een andere keer opeens van de tribune af om zich met het spel te bemoeien en lopen even snel weer massaal weg. Kortom, het is een kakofonie van jewelste, waarin het niet eenvoudig is om elkaar ergens op de middenstip terug te vinden.

Bij complexe vraagstukken vallen leiders vaak terug op bekende, hiërarchische werkwijzen om weer grip op de situatie te krijgen. Maar benaderingen die uitgaan van een geordende wereld, waarin oorzaak en gevolg goed voorspelbaar en daarmee hiërarchisch aan te sturen zijn, werken in deze context niet. Maar wat dan wel?

Verschillende soorten vraagstukken

Elk type vraagstuk vereist een eigen benadering. Geïnspireerd door het Cynefin framework van David Snowden (2007) onderscheiden wij vier soorten vraagstukken: simpele, ingewikkelde, complexe en chaotische. Zie figuur 2.1 en de toelichting hierna.



Simpele vraagstukken

Simpele vraagstukken spelen in een geordende wereld, waarin stabiliteit heerst en de relatie tussen oorzaak en gevolg van bepaalde ontwikkelingen direct door iedereen waarneembaar is. Inzicht in de feiten geeft inzicht in de

TRANSFORMEREN

VOORAF GEEN RELATIE
ZICHTBAAR TUSSEN
OORZAAK EN GEVOLG



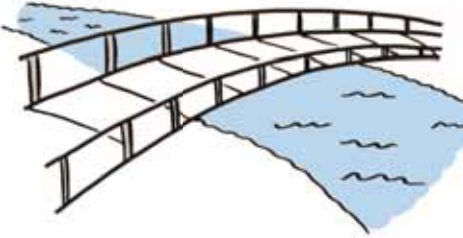
**COMPLEX
CHAOTISCH**



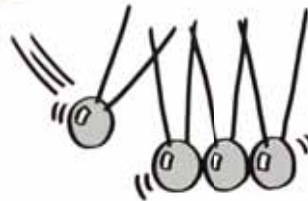
SNEL STAPPEN ZETTEN
OM NEERGANG TE
VOORKOMEN



EXPERTS ANALYSEREN
RELATIE TUSSEN
OORZAAK EN GEVOLG



**INGEWIKKELD
SIMPEL**

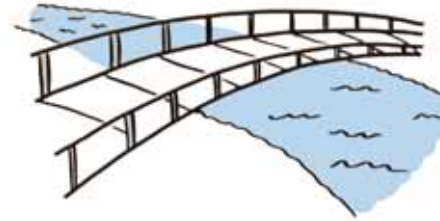


DIRECTE RELATIE
TUSSEN OORZAAK
EN GEVOLG

OPTIMALISEREN

Figuur 2.1 Cynefin framework: simpel, ingewikkeld, chaotisch of complex?

oplossing. Oplossingen zijn op basis van heldere, rationele argumenten te bepalen en staan dan ook voor niemand ter discussie. Het is de wereld van de routines, van het volgen van de best practices. Sectoren die weinig aan verandering onderhevig zijn, vallen hieronder. Monitoring en controle op basis van de gangbare manier van werken staan hier centraal. Medewerkers weten vaak goed in te schatten wat er aan de hand is en zelfstandig tot oplossingen te komen. Wanneer leidinggevendenden nieuwe ontwikkelingen missen of er te laat op reageren, ligt het risico van chaos op de loer. Dat kan doordat zij blijven vertrouwen op ervaringen uit het verleden, of op hun opleiding. Maar ook zelfgenoegzaamheid als gevolg van langdurig succes kan tot chaos leiden. Het onderschatten van nieuwe ondernemingen op basis van nieuwe technologieën heeft op dit moment een dergelijke impact op diverse sectoren. Zij zorgen voor een grote shake-out. Bijvoorbeeld Airbnb in de hotelsector, Uber in de taxibranche, internetwinkels binnen de detailhandel.



Ingewikkelde vraagstukken

Ook ingewikkelde vraagstukken spelen zich in een stabiele oftewel geordende wereld af. Het verschil met simpele vraagstukken is dat voor de oplossing van ingewikkelde vraagstukken meerdere mogelijkheden bestaan. Hoewel ook hier een duidelijke relatie bestaat tussen oorzaak en gevolg, is niet iedereen in staat deze te zien. Voor de oplossing van ingewikkelde vraagstukken zijn dan ook experts nodig: voor de analyse, voor de diagnose en om een keuze uit alle mogelijke oplossingen te maken. Het gaat bij ingewikkelde vraagstukken dan ook niet om de best practice maar om 'good practices': wat werkt goed in deze situatie? (Multi)projectmanagement werkt uitstekend bij ingewikkelde vraagstukken. Het vertalen van het vraagstuk in concrete (tussen)resultaten met de mogelijkheid steeds bij te sturen, is een manier om grip te krijgen op een ingewikkeld vraagstuk. Duidelijke hiërarchie helpt. Het blijven vertrouwen op bestaande kennis en ervaringen is ook hier een risico, wat in dit geval eerder voor experts