

SAMENWERKEN IN HET NIET-WETEN

Op zoek naar passende besturing binnen een Universitair Medisch Centrum

Ina Ahuis en Peter Lenselink

INLEIDING

Het transitieproces rondom de ontwikkeling van een nieuw organisatiemodel voor het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) geeft veel spanning in de organisatie. De auteurs van dit artikel onderzoeken deze spanning met de modaliteit: action science vanuit een relationeel perspectief; Peter Lenselink als interne programmadirecteur en Ina Ahuis als externe organisatieadviseur. Onze handelingstheorie in de begeleiding van dit proces is dat de wijze van onderzoeken voldoende comfort moet bieden voor de stakeholders om hun spanning, huidige handelingstheorieën en daaruit voortkomende patronen te bespreken om daarmee ruimte te kunnen maken voor 'het nieuwe', terwijl de toekomst ongewis blijft. Er wordt daarbij niet naar een (vooraf bepaalde) verandering toegewerkt, maar gewerkt aan een samenwerking die verandering kan verdragen. De impact van dit onderzoek zit dan ook met name in de wijze van samenwerking aan complexe vraagstukken, waarin er meer vanzelfsprekendheid is ontstaan in het vastpakken van het niet-weten vanuit een en-enperspectief om zo voortdurend bij te kunnen dragen aan passende besturing. In de aanpak zijn de principes van action science vanuit een relationeel perspectief toegepast, zonder dat dit expliciet als zodanig is benoemd. De toegevoegde waarde zit in het ervaren van deze modaliteit, niet in de naamgeving.

ANTICIPEREN OP DE TOEKOMST MET EEN NIEUW ORGANISATIEMODEL

In de zomer van 2020 besluit de raad van bestuur van het UMCG om de strategie van de organisatie te herijken. De onzekere omstandigheden rondom COVID, verwachte tekorten op de arbeidsmarkt, landelijke discussies over concentratie en spreiding van zorg, financiële uitdagingen en een groot bouwprogramma maken het noodzakelijk om een duidelijke richting voor de komende jaren te bepalen.

Veel van het werk speelt zich af over grenzen heen. De huidige manier van werken voldoet niet meer. Begin 2021 wordt de nieuwe strategie, Koers25, vastgesteld. Er wordt ingezet op meer integraal samenwerken om grenzen te verleggen voor een duurzame toekomst van gezondheid. Om dit te realiseren is een grote aanpassing (de eerste sinds 2006) van de organisatie noodzakelijk, zodanig dat deze afdelingsoverstijgend werken mogelijk maakt.

Van maart tot juli 2021 wordt samen met een extern adviesbureau en een interne klankbordgroep een voorstel voor het nieuwe UMCG-organisatiemodel ontwikkeld. Dit traject speelt zich af in coronatijd, waardoor het overleg voornamelijk digitaal moet plaatsvinden. Het adviesbureau levert gedegen analyses en de interne klankbordgroep levert input in digitale workshops over keuzes voor een nieuw organisatiemodel dat uitgaat van de Koers25-principes. Met de analyses en resultaten van de workshops schrijft de projectorganisatie, bestaande uit interne en externe experts, een voorstel op hoofdlijnen ten behoeve van de eerste stap in de besluitvorming en daarnaast eerste ideeën over mogelijke uitwerkingen van het voorgestelde organisatiemodel. Deze uitwerking wordt gedeeld met de organisatie om transparant te zijn over wat er in hoofdlijnen wordt voorgesteld en welke ideeën nog verder uitgewerkt moeten worden.

Goede intenties, onbedoelde effecten

Hoewel transparant, is het onbedoelde effect van deze gepresenteerde uitwerking dat er verwarring ontstaat over wat al vast ligt en wat niet. De leden van de interne klankbordgroep geven aan dat zij zich niet goed meegenomen voelen in de gedachtegang die heeft geleid tot dit voorstel. In de organisatie gaat het gevoel overheersen dat 'alles al besloten is' en dat 'de nog uit te werken concepten allang definitief zijn'. Hierdoor ontstaat een dynamiek die zich tegen het voorstel keert. Meerdere keren uitleg geven wat de intentie is, blijkt niet te helpen. Het proces loopt vast. Wat nu?

Pas op de plaats

De raad van bestuur neemt de dynamiek die is ontstaan zeer serieus en besluit in september 2021 een pas op de plaats te maken met 'Passende Besturing', zoals het traject inmiddels is gaan heten. Er is een verkenning gedaan wat er nodig is om tot een succesvol vervolg te komen. Eind 2021 resulteert dat in het besluit om voor het vervolg een transitieteam in het leven te roepen, bestaande uit een aantal sleutelfiguren uit de organisatie (medische-afdelingshoofden, onderzoeksdirecteur, Chief Nurse Officer, sectordirecteur en directeur P&O). Dit multidisciplinaire transitieteam wordt ondersteund door Peter als programmadirecteur en Ina als externe organisatieadviseur.

In de kick-offbijeenkomst van het transitieteam vraagt de raad van bestuur het transitieteam regie te voeren op het proces dat nodig is om te komen tot een ontwerp voor het nieuwe organisatiemodel. We kijken samen terug op de afgelopen periode, bespreken de huidige dynamiek in de organisatie en verzamelen elkaars aanbevelingen voor de toekomst. Ook wordt er zorg uitgesproken over de positie van het transitieteam. Hoe zal de organisatie de termen 'transitieteam' en 'regie op het proces' framen? Als ondersteuning of juist als bedreiging? Hoe kunnen we een goede bijdrage leveren? We weten een hoop niet.

HET NIET-WETEN ALS HOUVAST

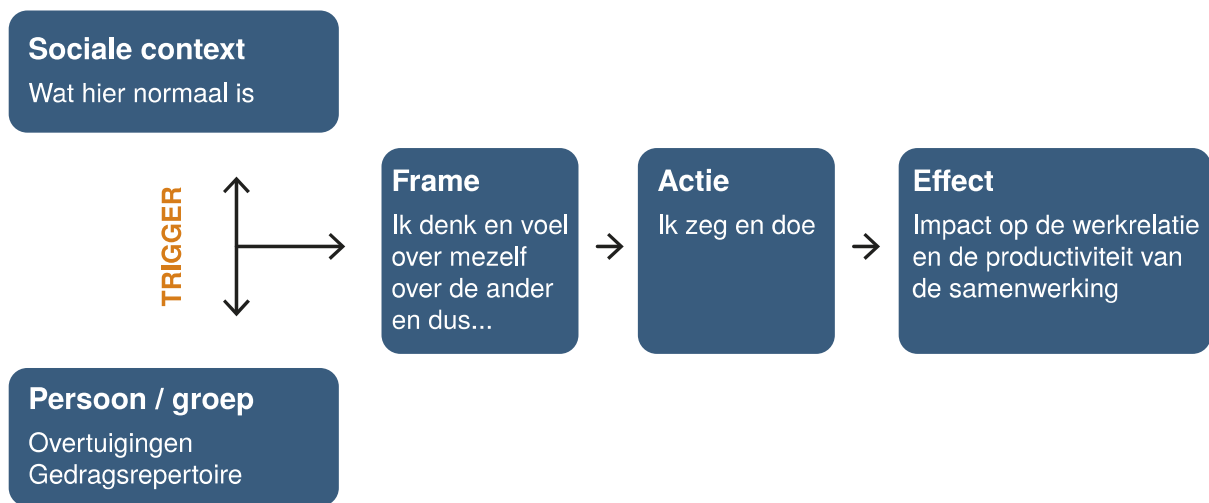
Relevante en betrouwbare informatie

De dynamiek die is ontstaan, is voelbaar in de organisatie, maar hoe kunnen we deze duiden? Hoe kunnen we hierover relevante en betrouwbare informatie verzamelen? Hoe kunnen we de bocht nemen en het collectieve gesprek in de organisatie weer op gang brengen? De modaliteit action science (Argyris, et al., 1985) vormt hierbij een dankbaar houvast. Het gedachtegoed van Argyris is erop gericht te reflecteren op het verschil tussen beoogde en onbedoelde effecten. Daarbij gebruiken we dit gedachtegoed vanuit een relationeel perspectief (McLain Smith, 2011; Ahuis, 2019). Mensen verhouden zich voortdurend tot hun omgeving en daarmee tot elkaar. Afhankelijk van de mate van spanning en ongemak (triggers) die personen en groepen in het systeem en hun werkrelaties ervaren, zullen zij zich meer of minder uitspreken en willen reflecteren op wat hen daadwerkelijk beweegt.

Inconsistentie en defensieve routines

Een belangrijk concept in het gedachtegoed van Argyris is de aandacht voor inconsistentie: het verschil tussen wat we zeggen en wat we doen. In beide gevallen is er sprake van een handelingstheorie, een *theory of action*. De *espoused theory* is wat we zeggen belangrijk te vinden en naar voren brengen om ons gedrag te verklaren of te rechtvaardigen. De *theory-in-use* is wat ons gedrag daadwerkelijk stuurt (Argyris en Schön, 1996). Andere termen voor *espoused theory* zijn 'praatheorie' of 'zondagse theorie', vanwege het sociaal wenselijke karakter dat deze handelingstheorie vaak heeft. Andere termen voor de *theory-in-use* zijn 'doe-theorie' of 'doordeweekse theorie'; vanuit het relationeel perspectief gebruiken wij de term 'frame': het verhaal dat we onszelf vertellen over de relatie met de ander en wat ons daarin te doen staat.

Figuur 1 De ontwikkeling van werkrelaties tussen personen/groepen (Action Design, 2004; bewerkte versie: Ahuis, 2019)



Met name in contexten waarin mensen veel spanning en ongemak ervaren in relatie tot anderen en het systeem waarvan zij onderdeel zijn, krijgen onze frames en acties een defensief en eenzijdig karakter (Argyris, 1990). Argyris noemt dit Model 1. Het zijn de momenten waarop de energie en aandacht verschuift van het voorliggende vraagstuk naar de bescherming van jezelf of je eigen groep. We zijn dan vooral bezig controle te houden en te krijgen wat we hebben willen. Dat doen we bijvoorbeeld door gelijk proberen te krijgen, spanning te vermijden, zaken onbespreekbaar te maken, abstracties te hanteren, te verbergen wat ons daadwerkelijk bezighoudt en rationeel te blijven. Dit soort defensieve routines kunnen op korte termijn als beschermend worden ervaren, maar houden ons uiteindelijk af van 'samen weten' en wederzijds leren. We raken gevangen in 'oogklepdenken' (Mersch, 2017), tunnelvisies en onproductieve welles-nietespatronen, terwijl we dat over het algemeen niet willen. En aangezien we ons vaak niet bewust zijn van wat ons werkelijk stuurt, kan het heel verwarrend zijn om in dit soort patronen verzeild te raken. Inconsistent gedrag moeten we dan ook niet zomaar als onbetrouwbaar framen, maar veel meer als menselijk. Er zit een wereld achter gedrag die het waard is om te leren kennen. En als we ons zo laten leiden door spanning en ongemak, bewust en onbewust, dan kunnen we spanning ook zien als een kompas. Daar is blijkbaar iets belangrijk, daar staat er iets op het spel.

Het en-enperspectief

Argyris laat zien dat we wederzijds kunnen leren door onze frames, onze verhalen, losjes vast te houden. Waar hebben we blinde vlekken, waar maken we denkfouten? Als we hierover met elkaar in gesprek willen komen is het van belang een meerzijdig frame te hanteren. Argyris noemt dit Model II. Het is een manier van samenwerken waarin betrokkenen vanuit een en-enperspectief navolgbaar redene-

ren vanuit verschillende perspectieven op het vraagstuk om zo valide informatie te verzamelen. Hierbij is er sprake van vrije keuze aan beide kanten: je bepaalt niet vooraf wat het gesprek moet opleveren, je gaat elkaar niet overtuigen en je hoeft het niet met elkaar eens te zijn. Je bent slechts geïnteresseerd in het samen weten van de relevante informatie, zodat je daarop voort kan bouwen in je handelen. Het zijn lerende gesprekken die je voert door de balans te zoeken tussen pleiten en onderzoeken.

Pleiten gaat over navolgbaar redeneren, helder zijn, jezelf laten zien: wat lijkt je nu te weten en te ervaren en waar baseer je je conclusies op, wat is je logica? Onderzoeken neemt het 'niet weten' als vertrekpunt en is tweeledig, namelijk het onderzoeken van je eigen redenering door deze ter discussie te stellen en de ander uit te nodigen hierop in te gaan: 'wat mis ik, klinkt het logisch of niet, wat vind jij hiervan, hoe resoneert dit bij jou?'. Daarnaast gaat het om het onderzoeken van de redenering van de ander, waar baseert je gesprekspartner zijn of haar conclusies op en lijkt jou dat logisch of niet? Wat zijn wellicht blinde vlekken en denkfouten van je gesprekspartner? Door zo te pendelen tussen pleiten en onderzoeken krijg je meer diepgang en informatie in gesprekken en versterk je de mogelijkheid tot wederzijds leren en intern commitment voor te maken keuzes. Tegelijkertijd versterk je hierdoor de werkrelatie doordat je je beide gezien en erkend voelt in de uitwisseling en verkenning van elkaars perspectieven. Sterke werkrelaties helpen vervolgens weer om de spanning van het verschil gemakkelijker te verdragen en open te staan voor het nieuwe.

Toepassing van deze modaliteit

Met name in een context met veel spanning en ongemak heb je de grondhouding vanuit Model II nodig om met elkaar diepgaand in gesprek te komen over complexe vraagstukken. Juist door deze spanning en ongemak doen wij mensen dit echter minder en vallen we al gauw terug op Model I-routines en denken en doen we vanuit een of-ofperspectief (eenzijdig frame). Om te kunnen onderzoeken wat mensen daadwerkelijk stuurt in hun doen en laten, moeten we dus in onze aanpak een context maken die comfortabel genoeg is om je daarover uit te spreken. En voor onszelf geldt dat we elkaar moeten helpen om consistent te handelen met wat we belijden op momenten dat we overgenomen dreigen te worden door onze eigen defensieve routines.

Essenties in action science vanuit een relationeel perspectief:

- Het optreden van defensieve routines en verzeilen in inconsistent gedrag is menselijk; we zijn op zoek naar relevante en betrouwbare informatie over de spanning die hieraan ten grondslag ligt; we gebruiken daarbij de spanning als een kompas: we vertrouwen erop dat het ons de weg wijst naar wat belangrijk is en wat aandacht nodig heeft in het systeem.
- Onderzoeken vanuit een en-enperspectief, waarbij we uitgaan van het niet-weten, er een vrije uitkomst is, we verschillen benutten en recht-doen aan polariteiten (zoals behoud en vernieuwing, autonomie en verbinding), is niet gemakkelijk in spannende contexten; we hebben elkaars ondersteuning nodig om dit zo goed mogelijk te doen en blinde vlekken en denkfouten zo veel mogelijk te voorkomen.
- We maken een context waarin er ruimte ontstaat voor betrokkenen om relevante informatie te delen en waarin er samenwerking op gang komt tussen de betrokkenen om te bespreken wat wenselijk is voor de toekomst en wat mogelijk is binnen de gestelde kaders.

ONDERZOEKEN VAN DE SPANNING*Spanningsveld weten en niet-weten*

Een universitair medisch centrum is, bedrijfskundig gezien, een bijzondere organisatie. De combinatie van twee soorten professionele organisaties (een universiteit en een ziekenhuis) leidt tot een organisatie die een hoge mate van diversiteit kent. Vanuit de kerntaken van een UMC (zorg, onderwijs, onderzoek en opleiding) lopen er iedere dag vele processen door elkaar, die vaak op inhoud met elkaar verbonden zijn, maar organisatorisch verschillende eisen stellen. Zo is bijvoorbeeld het opleiden van nieuwe verpleegkundigen in het zorgproces inhoudelijk heel logisch, maar heeft dit soms grote gevolgen op het gebied van capaciteit en efficiëntie. De verschillende kerntaken bevinden zich feitelijk in een voortdurend spanningsveld ten opzichte van elkaar. Kijkend vanuit het Cynefin-model (Snowden en Boone, 2007) is veel van wat er in een UMC gebeurt te kenmerken als 'complex', waarbij de onoverzichtelijke en onvoorspelbare vraagstukken niet meer enkel door diepgaande analyse en het maken van de juiste keuzes opgelost kunnen worden. Het omgaan met complexiteit vraagt dan ook om het comfortabel kunnen zijn met het 'niet-weten'. Voor een UMC zijn kennis en professionele autonomie echter belangrijke steunpilaren. Het 'weten' zit als het ware in het DNA van deze academische organisatie. We zullen in onze aanpak moeten onderzoeken wat dit perspectief doet met de handelingstheorieën van de stakeholders.

De logica van de spanning

Het is niet moeilijk te anticiperen op de mogelijke spanning die ten grondslag ligt aan de huidige dynamiek: afdelingsoverstijgend werken heeft grote invloed op ieders positie, autonomie en onderlinge samenwerking. De interne klankbordgroep had actief meegedacht over het nieuwe organisatie-model. Bij de presentatie van voorstellen en ideeën voor een verdere uitwerking, gaven zij echter aan dat zij zich niet goed meegenomen voelden in deze voorstellen en ideeën en zich er niet in konden herkennen. Waar hebben ze een punt en waar spelen defensieve routines op? Kunnen we hierover in gesprek komen met elkaar?

De werkrelatie in het transitieteam

Een goede werkrelatie opbouwen in het transitieteam zien we als het fundament voor onze acties. Als we in dit team niet goed samenwerken, hoe kunnen we dan bijdragen aan samenwerking in de organisatie? We willen defensieve routines zo veel mogelijk voorkomen, op elkaar kunnen terugvallen als het nodig is en verschillende perspectieven zo scherp mogelijk kunnen bespreken. Als programmadirecteur en adviseur bespreken we de mogelijke spanning voor de leden en die van onszelf. Wat is nu precies hun taak en de vraag waaraan wij gaan werken? Hoe kunnen de leden bijdragen, terwijl zij zelf onderdeel zijn van het systeem? Hoe reageren hun peers op hun positie in het transitieteam? Gaat regie voeren door hun collega's wellicht geframed worden als 'de baas spelen'? Wat betekent dat voor hun werkrelaties in het systeem? En hoe gaan wij dit begeleiden? Waar stappen we in?

We weten een hoop niet. Maar we weten wel dat we bij deze spanning willen beginnen. Daarom organiseren we direct na de kick-offbijeenkomst met de raad van bestuur een gesprek met het transitieteam over de volgende vraag: waarom wil je je wel én niet verbinden aan dit transitieteam? Vanuit dit en-enperspectief blijken de leden de transitie naar een nieuw organisatie-model belangrijk en urgent te vinden: 'We lopen elke dag tegen de problemen van de huidige besturing aan.' Tegelijkertijd is er spanning over deelname aan het transitieteam: 'Als het verkeerd gaat, hebben wij het gedaan' en 'Waar verbind ik me eigenlijk aan, wat is de opdracht en als wij dat niet precies weten, hoe kijken onze collega's hier dan naar?'. We spreken af tijd te nemen voor de opdrachtformulering en aanpak en deze zo helder en navolgbaar mogelijk te communiceren met de organisatie. Ook spreken we af dat leden gezamenlijk optrekken in hun acties vanuit het transitieteam, zodat zij op elkaar kunnen terugvallen waar nodig.

Wat staat vast?

Pleiten en onderzoeken kan alleen in gesprekken waarin de opbrengst van tevoren niet vaststaat. Van tevoren moet dus helder zijn wat kaders zijn in dit proces en waar er ruimte is voor het pleiten en onderzoeken over relevante kwesties. Deze kaders en een heldere opdrachtformulering en aanpak, komen in overleg met de raad van bestuur tot stand. Deze uitwerking kost tijd en dat geeft bij de raad van bestuur en de organisatie de nodige spanning want het momentum van de transitie lijkt wat verloren te gaan. In de organisatie vraagt men zich af: 'Gebeurt er nog wat?'. We houden vol en de raad van bestuur toont zich geduldig.

In de opdrachtformulering benoemen we het waarom van de transitie, de kaders, de rol van het transitieteam en de aanpak in het transitieproces. Daarnaast omschrijven we het huidige beeld van het transitieteam over de spanning in de organisatie, namelijk: de onzekerheid over de toekomstige positie, autonomie en verbinding.

Samenwerken in verdiepingsgesprekken

Een passend, toekomstbestendig organisatiemodel voor het UMCG ontwikkelen kan alleen in samenwerking met de belangrijkste stakeholders in onze organisatie. We beginnen met het voeren van individuele verdiepingsgesprekken met de prodecanen, directeuren en alle veertig medische-afdelingshoofden uit de topstructuur van het UMCG. Naast deze individuele gesprekken voeren we verschillende groepsgewijze verdiepingsgesprekken met andere belangrijke stakeholders uit de organisatie.

Om een context te maken waarin we met elkaar de handelingstheorieën kunnen bespreken die zijn ontstaan in het transitieproces, is het van belang deze verdiepingsgesprekken als een samenwerking te zien in plaats van als een strijd. Er hoeft niets doorgedrukt te worden en het is dan dus ook niet nodig defensief te worden. De transitie is geen doel op zich. De focus ligt op het uitwisselen en onderzoeken van relevante informatie vanuit een meerzijdig frame. En de betrouwbaarheid van deze informatie zal toenemen als we de gesprekspartners regie geven over wat we met deze informatie doen. Essenties in de inrichting van deze gesprekken zijn daarom:

- Kernvraag is: *Hoe kunnen we gezamenlijk meer bereiken voor het geheel?* We onderzoeken de huidige framing en de ambities voor de toekomst van onze gesprekspartners, zodat we op basis daarvan kunnen nadenken over de volgende processtap;
- Het is niet de bedoeling de ander te overtuigen. De kaders van de raad van bestuur zijn het uitgangspunt, daarbinnen is ruimte om perspectieven uit te wisselen. Transitieteamleden kunnen hun mening geven, maar vooral om die te toetsen bij de ander en te vragen hoe hij/zij ernaar kijkt. Uitgangspunt is zo

goed mogelijk pleiten en onderzoeken: je hoeft het niet eens te zijn met elkaar, verschillen kunnen naast elkaar bestaan en het is behulpzaam om die helder te hebben;

- Het en-enperspectief zit ook in de paradox tussen behoud en vernieuwing. Op heel veel zaken is men trots en die wil men graag behouden; daarnaast is het van belang te kijken welke mogelijkheden er zijn om verbeteringen aan te brengen en wat nog versterkt kan worden; en omdat vernieuwing ook betekent dat je iets anders kwijtraakt, is het ook van belang te spreken over de prijs die je daarvoor betaalt.
- De gesprekken zijn vertrouwelijk en tegelijkertijd willen we relevante informatie kunnen delen en gebruiken in het transitieproces. Daarom wordt aan het eind van elk verdiepingsgesprek gevraagd wat de essenties zijn geweest die op tafel zijn gekomen. In overleg met de gesprekspartner noteren de transitieteamleden de twee à drie belangrijkste punten die zij daarvan mee mogen nemen in de samenvatting die van alle verdiepingsgesprekken gemaakt en met de organisatie gedeeld gaat worden. Deze punten worden na het gesprek nog eens schriftelijk gecheckt met de betreffende gesprekspartner: hebben wij het goed gehoord en hebben wij het zo goed opgeschreven? Zo zien de gesprekspartners hoe hun bijdrage serieus wordt genomen en hebben zij regie op hun bijdrage, invloed op het transitieproces en neemt het vertrouwen in de werkkrelatie toe.

Elk verdiepingsgesprek wordt gevoerd door twee leden van het transitieteam. Voordeel is dat de collega's elkaar kunnen ondersteunen in het werken vanuit het en-enperspectief. Nadeel van deze aanpak is dat we elkaars gesprekken niet meemaken en daardoor de kans lopen al snel niet meer 'in dezelfde film te zitten'. Daarom maken we in deze fase elke dag een half uur vrij om met het hele transitieteam de essenties van de gevoerde gesprekken te delen. Zo houden we gezamenlijk het maximale overzicht. Na de verdiepingsgesprekken maken we een samenvatting die we met de organisatie delen. Hierin sluiten we zo veel mogelijk aan bij de taal van de gesprekspartners.

Duidelijk is geworden tot welke zorgen het idee van afdelingsoverstijgend werken heeft geleid: wat is straks nog het bestaansrecht van mijn afdeling, wie is waarvan, wie heeft het straks voor het zeggen, waar hoor ik straks bij, kan ik straks mijn verantwoordelijkheid nog wel nemen en mijn medewerkers beschermen? In de ontwikkeling van een nieuw organisatie-model staan al deze punten mogelijk ter discussie. Logischerwijs en menselijkerwijs geeft dat veel spanning en onzekerheid. De dominante handelingstheorie bleek dan ook te zijn: *voordat we ergens instappen, moeten we eerst weten hoe het zit.*

Ook geven we namens het transitieteam een reflectie op de overeenkomsten en verschillen die in de gesprekken naar voren zijn gekomen. En uiteraard vragen we de organisatie of we iets gemist hebben. We krijgen veel lovende reacties en

nauwelijks aanvullingen. Er is waardering voor het feit dat we een aantal belangrijke maar ook gevoelige thema's, systemische triggers en collectieve patronen, bespreekbaar hebben gemaakt.

Wel krijgen we kritiek vanuit het frame dat er tot nu toe vooral aandacht is voor de medische-afdelingshoofden: 'Zo gaat het hier altijd!'. We besluiten aanvullende groepsgesprekken te voeren waarin we dit frame bespreken en aanvullende relevante thema's verkennen.

Naar een collectieve redenering

In de volgende fase besluiten we een drietal werkconferenties te organiseren waarin we voortbouwen op de relevante thema's die we inmiddels hebben verzameld. Hoe kunnen we op basis daarvan een collectieve redenering ontwikkelen voor de inrichting van het nieuwe organisatiemodel? We bereiden deze werkconferenties intensief voor samen met het transitieteam. De begeleiding van deze werkconferenties is in handen van ons tweeën. Peter geeft tijdens de conferenties een overzicht van de voortgang in het proces, de leden van het transitieteam leiden verschillende onderdelen inhoudelijk in, verdelen zich over groepen en nemen deel aan de gesprekken en Ina begeleidt het proces. Zo blijft de ordening helder.

Gezien het frame in de organisatie over het te eenzijdig betrekken van de medische-afdelingshoofden, besluiten we voor deze conferenties een bredere afspiegeling van de organisatie uit te nodigen en kennen we hetzelfde maximumaantal deelnemersplaatsen per functiegroep toe. Het tijdspad is beroerd, we zitten qua planning van deze conferenties midden in de zomer. Tot onze verrassing zijn alle deelnemersplekken razendsnel bezet.

Elke conferentie bouwt voort op de vorige. In de derde conferentie vragen we de zaal of we nu nog punten hebben gemist, waar nog blinde vlekken zijn. Bovendien blijft het uiteraard nog gissen hoe het nu verder doorontwikkelde organisatiemodel in de praktijk zal uitpakken. We weten nog steeds een hoop niet. Het antwoord is echter luid en duidelijk: 'We hebben het nu wel voldoende besproken, nu doorpakken!'. Daarmee ligt er na de drie werkconferenties een concreet voorstel voor de volgende stap in het veranderproces én de nadrukkelijke behoefte van alle betrokkenen om hiermee aan de slag te gaan.

IMPACT

De uitwerking van het nieuwe organisatiemodel wordt voorgelegd aan alle medezeggenschapsorganen en er komt van alle kanten een positief advies. Opvallend is dat de inhoudelijke keuzes in de inrichting van het nieuwe organisatiemodel voortbouwen op de keuzes en ideeën die in de eerste fase al naar voren zijn gekomen, terwijl de ontvangst in de organisatie nu veel positiever is. Wat is dan

de impact van dit actieonderzoek? Enkel dat betrokkenen zich meer meegenomen voelen in de keuzebepaling?

De impact die wij zien, zit met name in de wijze van samenwerking die we hebben geïnitieerd. Niet erom heen of nog een keer hetzelfde uitleggen vanuit een eenzijdig perspectief, maar diepgaand de spanning verkennen vanuit een en-enperspectief en dat volhouden. Consistent blijven. Elkaar vanuit deze grondhouding aanmoedigen, steunen en waar we inconsistent bleken, zo snel mogelijk bijsturen. Er kwam hierdoor ruimte en vertrouwen om (weer) aan te sluiten bij het veranderproces, ook voor mensen die eerder tegengas gaven. In de organisatie ontstond steeds breder de erkenning dat verandering noodzakelijk is. Betrokkenen gaven een volmondig 'ja' op het voorstel voor het nieuwe organisatiemodel, terwijl onvoorspelbaar blijft hoe dit zal uitpakken. Er zijn onomkeerbare stappen gezet, de organisatie kan niet terug naar hoe het was en wil dat ook niet. Daarbij is de nadruk op samenwerking centraal komen te staan en lukt het meer het 'niet-weten' te omarmen. Het feit dat de organisatie nooit af is en er voortdurend aanpassingen nodig zijn, wordt nu meer gezien als iets wat men logischerwijs samen moet doorontwikkelen en niet als een tekortkoming van het veranderproces. Een nieuwe handelingstheorie!

In de hierop volgende periode hebben we verschillende voorbeelden gezien die voortkomen uit deze nieuwe handelingstheorie:

- De tijd die wordt vrijgemaakt in de topstructuur van de organisatie om met elkaar te reflecteren op samenwerking en leiderschap en de voorbereidingstijd die daarvoor wordt genomen om te bepalen wat relevant is om te bespreken.
- Naar de spanning toegaan vanuit een en-enperspectief is vanzelfsprekender geworden, onder andere in de verdiepingssessies over samenwerking aan complexe vraagstukken die de bestuurlijke top regelmatig organiseert sinds de start van het nieuwe organisatiemodel.
- De vanzelfsprekendheid bij nieuwe organisatiebrede initiatieven, zoals de formulering van een nieuwe informatiestrategie of een nieuw financieel model, om dit vanuit verschillende perspectieven in samenwerking uit te werken.
- Uit de evaluatie van het nieuwe organisatiemodel blijkt dat de organisatie ervaart dat men op de goede weg is en worden voorstellen gedaan over hoe samen te werken aan stappen die nog gezet moeten worden.

Complexe vraagstukken roepen spanning op, omdat ze niet te duiden en op te lossen zijn. Ze gaan over thema's waar je minder verstand van hebt en wel iets van moet vinden en bevatten triggers en patronen waar je zelf onderdeel van bent. Passende besturing vergt voortdurend bijsturen op basis van beschikbare, relevante en betrouwbare informatie. Met de werkwijze die we in dit hoofdstuk hebben beschreven, hopen we te hebben laten zien hoe 'samenwerken in het niet-weten' de kans op relevante en betrouwbare informatie laat toenemen en daarmee de kans op een passende besturing.

VERVOLGVRAGEN

Organisatieveranderingen van deze omvang en complexiteit hebben een hoog risico op mislukking en frustratie. Samenwerken in het 'niet weten' is niet gemakkelijk. Naar de bron van de spanning toegaan en de gewenste uitkomst loslaten, is spannend. In dit proces heeft het onderzoeken vanuit deze modaliteit goed uitgediend. Dit hangt naar onze mening samen met de tijdelijke context waarin dit actieonderzoek is uitgevoerd. Hierin was er sprake van een hoge urgentie, steun van de raad van bestuur en een intensieve begeleiding. De impact van het werken vanuit deze modaliteit, moeten de betrokkenen zelf ervaren. Toepassen gaat niet vanzelf en vraagt om voortdurende kleine en grote interventies.

In stevige werkrelaties hebben we minder last van defensieve routines. Het is dan veel gemakkelijker te denken en te doen vanuit een en-enperspectief. Lid worden van een organisatie vraagt dan ook om het besef dat je niet alleen bijdraagt aan de taak van die organisatie maar ook aan de werkrelatie die daarvoor nodig is. Een belangrijke vervolgvraag is hoe je dit vertrekpunt kunt integreren in de inrichting van organisaties.

Een andere vervolgvraag betreft het onderzoeken vanuit deze modaliteit, waarin betrokkenen samen met een actieonderzoeker een handelingstheorie ontwikkelen en toetsen. In deze casus hebben betrokkenen samen met ons een nieuwe handelingstheorie ontwikkeld, namelijk: samenwerken in het niet-weten vergroot de kans op relevante en betrouwbare informatie en daarmee op passende besturing. We hebben bij 'Impact' voorbeelden gegeven van hoe deze handelingstheorie inbedding in het UMCG begint te krijgen. In deze context is dit voor ons voldoende toetsing. Wij denken echter dat wetenschappelijke toetsing nader onderzoek vergt.

LITERATUUR

- Action Design (2004). *Creating productive conversations course materials*. Newton, MA: Action Design.
- Ahuis, G.J. (2019). *Betekenisvolle werkrelaties*. Deventer: Management Impact.
- Argyris, C., Putnam, R. en McLain Smith, D. (1985). *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences: facilitating organizational learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Argyris A. en Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Boston, MA: Addison Wesley.
- Mersch, R. (2017). *Oogklepdenken: waarom we allemaal idioten zijn*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Smith, D. McLain. (2011). *The elephant in the room: how relationships make or break the success of leaders and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Snowden, D.J. en Boone, M.E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.