



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Van buiten naar binnen werken, in plaats van andersom

Creatieregie

Situatie

De directeur van het mt van een zorgverlener benadert mij voor de begeleiding van zijn team. Ik ken hem van een coachingstraject met één van zijn mt-leden. Het team zit in een proces van visievorming, maar hij ervaart te weinig gerichtheid op samenwerking binnen zijn team.

Aanleiding

Tijdens het intakegesprek geeft de directeur aan dat het lijkt alsof er zes verschillende BV's zijn, die ieder hun eigen prioriteiten stellen. Ook ziet hij grote verschillen in hoe

de mt-leden hun afdelingen betrekken bij het vormgeven van de visie. Zijn vraag is: wat kun jij als organisatiecoach betekenen voor mijn mt, in de visievorming en de verspreiding ervan? Mij valt op dat het visietraject vooral van binnen naar buiten is ingericht: de directie begint met het product, in plaats van met de buitenwereld voor wie het product bedoeld is. Dan krijg je als vanzelf onenigheid binnen een mt: ieder heeft zo zijn eigen visie en belangen, een lastig vertrekpunt voor gezamenlijkheid. Zou ik deze naar binnen en op elkaar gerichte aandacht om kunnen buigen?

Houvast

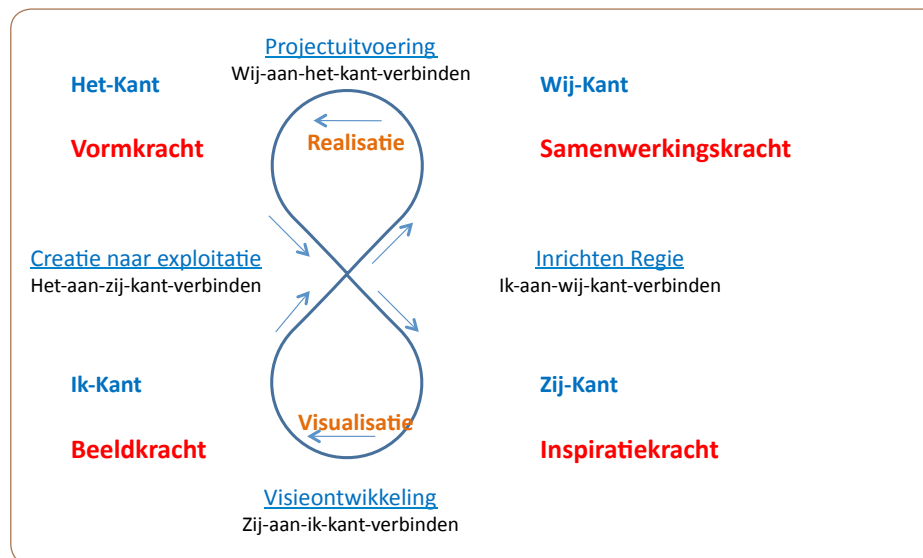
Het model van creatieregie (zie figuur 1) is een methode voor visieontwikkeling en -realisatie. Het beveelt bij visievorming een omgekeerde route aan: niet beginnen bij het product, maar juist met de context, om van daaruit de vertaling naar binnen te maken. Het model bestaat uit vier samenhangende krachten. Met behulp van dit model kun je een bestaande of nieuw te vormen visie tegen deze krachten afzetten. Hierdoor zie je in welke mate ze aandacht krijgen in het proces van visievorming.

Een visie van een organisatie legitimeert zich in de toegevoegde waarde die zij heeft voor haar klanten. Daarom verdient het de voorkeur om bij inspiratiekracht (figuur 1 rechts onderin) te beginnen. Deze kracht richt zich op de maatschappelijke context (zij-kant) van de organisatie, waarvoor de producten of diensten worden geleverd. Je kunt dit ook de 'bedoeling' van de organisatie noemen. Centraal staat de 'waartoe'-vraag: wat is de meerwaarde van de

visie voor de klanten van deze organisatie? Vanuit de inspiratie ga je naar de tweede kracht: de beeldkracht. Dit is het proces van visualiseren wat en hoe de leden van de organisatie (de ik-kant) hun idealen en verlangens kunnen verbinden aan de inspiratie voor de zij-kant. Dit is een gezamenlijk zoekproces, waarin ruimte is voor het verhelderen van de individuele wensen en behoeften. De eerste twee fasen hebben vooral betrekking op de creatie.

De derde kracht is de samenwerkingskracht. In deze stap verbind je de verbeelding van de visie aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en de competenties. Door de ik- aan de wij-kant te verbinden, spreek je het vermogen en de kracht tot samenwerken aan. De wij-kant is het culturele perspectief.

De vierde stap is het verder vormgeven van de visie in plannen, het organiseren en realiseren: de vormkracht. In de samenwerkings- en vormkracht wordt de stap gemaakt van creatie naar realisatie en exploitatie (het-kant).



Figuur 1. Model van creatieregie

Toepassing

Ik schets het model aan de directeur en proef direct enthousiasme. Ik krijg het vertrouwen en de opdracht het mt te begeleiden. Gezamenlijk besluiten we een begeleidingstraject te organiseren met, de lemniscaat als inspiratiebron.

Een visie van een organisatie legitimeert zich in de toegevoegde waarde die zij heeft voor haar klanten

Mt-sessie

In de eerste sessie introduceer ik het model vanuit mijn inhoudelijke bekendheid ermee. Ik laat de mt-leden allereerst het proces van de visievorming tot nu toe inventariseren, aan de hand van de vier krachten. Ik vraag hen om met elkaar te bespreken wat goed gaat en waar verbeteringen mogelijk zijn. Uit deze inventarisatie wordt een aantal dingen duidelijk.

- De mt-leden herkennen dat de visie van binnen naar buiten is bedacht. Voor wat betreft de creatie zijn er wel ideeën en beelden (beeldkracht vanuit de ik-kant), maar die zijn niet gecheckt met de klanten en andere belanghebbenden (niet ingebed in inspiratiekracht, de zij-kant).
- Daarnaast zijn de beelden zeer individueel en nog amper gedeeld. Een enkeling spreekt de wens uit om de beelden met elkaar uit te wisselen.
- Verder valt op dat er weinig regie is in de keuzes en richting van de visie

(geringe aandacht voor wij-kant).

Hierdoor ontstaat er veel vrijheid bij de mt-leden om met een eigen visie aan de slag te gaan. Die ruimte vindt men aan de ene kant wel plezierig, aan de andere kant wordt deze ook als al te vrijblijvend ervaren.

- Wat de realisatie betreft, zijn er grote verschillen tussen de afdelingen in de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij de visievorming en het inzetten van de verschillende competenties (samenwerkingskracht).
- Over het algemeen ontbreekt het aan vormkracht: er zijn nauwelijks goede plannen voor realisatie en exploitatie van de visie. De het-kant is hiermee het ondergeschoven kindje.

De vraag is nu wat de volgende stap is. Creatieregie heeft meer te bieden dan alleen een handig analysemodel voor het proces van visievorming en -realisatie, maar ik wil niet teveel regie op het proces. In plaats van de mt-leden door het model te leiden, besluit ik een stapje terug te doen. Ik vraag de hen om zelf een plan te bedenken voor de ontwikkeling van de visie. Ze komen op basis van het model tot een voorstel, waarin alle vier de krachten van de creatieregie veel evenwichtiger aandacht krijgen. Ook klanten en medewerkers worden bijvoorbeeld in die visievorming betrokken. Het model biedt ook hen blijkbaar aangrijpingspunten om via een andere manier van werken tot de visie te komen.

Het mt besluit om dit voorstel in de praktijk te brengen. Ik krijg een rol als procesbegeleider tijdens de energieke vervolgssessies. Daarbij maak ik losjes gebruik van het model: de stappen vormen geen voorschrift, maar

eerder een houvast om zo nu en dan aan te refereren. Met name aan de zij-kant, aan het gezamenlijke beeld van de toegevoegde waarde voor de klant.

Rondetafelconferentie

Bij een rondetafelconferentie is ook een brede vertegenwoordiging van de medewerkers aanwezig én zijn er gedurende de ochtend klanten bij, om hun ervaringen en behoeften met de organisatie te delen. Niet alleen de klanten, maar ook de medewerkers stellen dit bijzonder op prijs, omdat ze bij de ontwikkeling van de organisatie betrokken worden en vanuit hun professionaliteit aan de visie kunnen bijdragen. In de middag visualiseren de deelnemers aan de conferentie hun bevindingen van de ochtend. De verschillende beelden vormen de basis voor de nieuw te formuleren visie.

Klein comité

Een klein comité van mt-leden en medewerkers neemt vervolgens het voortouw om op basis van deze visualisaties een voorlopige keuze te maken. In deze sessie is nog veel sprake van 'ik' en weinig 'wij'. Met name over de visie blijken de verschillen tussen de mt-leden groot. Zo is er bijvoorbeeld een spanningsveld tussen aandacht hebben voor de klant en financiële verantwoording van de behandeling naar de verzekeraars. Verrassend is dat medewerkers goed in staat blijken te zijn om de klant centraal te stellen: zij benadrukken dat het 'waartoe' (de bedoeling) als referentiepunt moet dienen. Dat inspireert de mt-leden weer om hun onderlinge verschillen te overbruggen.

Het kleine comité besluit om het voorlopige beeld van de toekomst met de betrokken klanten te bespreken. Het actief betrekken van klanten, versterkt de focus op het werken vanuit de bedoeling (zij-kant) en vereenvoudigt het keuzeproces: de klanten geven aan dat ze

deze visie graag gerealiseerd willen zien. Het mt en uiteindelijk de directeur bekrachtigen de visie: dit is waar we ons de komende tijd op gaan richten. We spreken over 'we', omdat medewerkers actief betrokken zijn bij de totstandkoming ervan: het is onze gezamenlijke visie.

De organisatie in

- De mt-leden bespreken daarna de inhoudelijke visie met de afdelingen, per afdeling twee mt-leden. De medewerkers die deel hebben genomen aan de rondetafelconferentie met de klanten, vervullen een voortrekkersrol in de presentatie.
- Elke afdeling wijdt een sessie aan het vormgeven van de visie (plan, organisatie), met acties voor de korte en de lange termijn.
- De mt-leden bespreken de diverse afdelingsplannen en bekijken in welke mate ze stroken met de gekozen visie. Dit leidt tot enkele pittige discussies in het mt over welke acties prioriteit krijgen. Ook hier overstemt het 'ik' soms de 'wij' en de 'zij'. Als organisatiecoach lever ik een actieve bijdrage door ze meer vanuit het zij- en wij-perspectief te laten kijken en zo steeds de gezamenlijke bedoeling in beeld te houden.
- Doordat de directeur vooral in deze discussies steeds meer de voorzittersrol op zich neemt, groeit hij in het innemen van zijn plek en het invullen van zijn rol.

De uitvoering van de plannen vanuit de visie is een proces van langere duur en zal zich in de toekomst uitwijzen.

Risico's

Een risico van creatieregie kan zijn dat het ter discussie stellen van een al geformuleerde visie geen optie is. De organisatie gaat voor het resultaat en vindt het een omweg om de

visie ter discussie te stellen. In de hiervoor beschreven organisatie stond de directeur ervoor open. Dat is wel handig. Als de visie alleen vanuit het mt of door een afdeling ter discussie wordt gesteld wordt het lastiger. Een ander risico is een te grote tegenstelling binnen het mt over de te volgen koers. Het patroon, dat ieder zijn eigen spoor volgt, kan zoveel individuele winst opleveren, dat het zoeken naar een gezamenlijke visie ervaren wordt als het inleveren van vrijheid. De ik-kant prevaleert dan, de wij-kant wordt genegeerd. Vaak verdwijnt de klant in zo'n situatie

helemaal uit beeld.

Ten slotte kan een nieuwe visie tot beperkte resultaten leiden, als het ontwikkelproces tot de top beperkt blijft en de rest van de organisatie niet meedoet. De vraag of de 'ik' zich aan de in de visie verwoorde 'zij'-kant verbinden, is immers op elk niveau van de organisatie aan de orde. ■

Referentie

- Coppenhagen, R. (2002). *Creatieregie. Visie & Verbinding bij verandering*. Schiedam: Scriptum.



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: www.organisatiecoaching.eu. Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: www.hhs.nl