

ADVISEREN OP HET KRUISPUNT VAN VERNIEUWING

Als organisatiesadviseurs die ook maatschappelijk van betekenis willen zijn, krijgen wij steeds vaker de vraag om bij te dragen aan complexe maatschappelijke vernieuwingsopgaven. Dat vraagt om ander, aanvullend en nog onbeproefd vak- en beroepsrepertoire. Een introductie aan de hand van een casus.

'Ik zie een groep sociaal kwetsbare mensen in onze stad tussen wal en schip geraken in de aanbodszone van zorg- en welzijnsinstellingen. Help ons meer zoden aan de dijk te zetten voor hen, om iets te doen dat afwijkt van het gebruikelijke.' Die vraag werd ons gesteld door Jan Berndsen, bestuurder van de Stichting Beschermende Woonvormen Utrecht (SBWU). Als organisatiesadviseurs die ook maatschappelijk van betekenis willen zijn, krijgen wij steeds vaker de vraag om vanuit ons vakgebied bij te dragen aan dit soort complexe maatschappelijke vernieuwingsopgaven. Enerzijds heeft dat te maken met de expertise die organisatieprofessionals kunnen inbrengen bij het ontwerpen en begeleiden van cocreatie- en zoekprocessen. Anderzijds merken wij dat onze opdrachtgevers in deze onzekere tijden op zoek zijn naar adviseurs die bereid zijn om zich professioneel én persoonlijk meer te verbinden aan de opgave achter de opdracht. Zij vragen om adviseurs die bereid zijn om er in te stappen met hun hele hebben en houwen. Bij een deel van onze vakgenoten zien wij de interesse en het verlangen toenemen om met hun advieswerk



zoden aan de dijk te zetten voor maatschappelijke vraagstukken. De grote populariteit van een transitie-model als Theory U (Scharmer) onder organisatieadviseurs spreekt boekdelen. Innovaties zoals Buurtzorg, de Thomashuizen, kleine zorgcoöperaties, crowdfunding van zorginstellingen en Broodfondsen voor zzp'ers, zijn door onze vakgenoten vaak geciteerde praktijkvoorbeelden. Maar met interesse en verlangen alleen kom je er niet...

Onze stelling is dat het ondersteunen van maatschappelijke innovatie een nieuw hoofdstuk toevoegt aan ons beroep. De hiervoor gevraagde combinatie van 'ambacht' en 'missie', noopt immers tot ander, aanvullend en nu nog onbeproefd vak- en beroepsrepertoire. De afgelopen jaren hebben wij ons in dit nieuwe repertoire verdiept; zowel theoretisch als in onze opdrachten. We hebben hieruit een aantal terugkerende werkingsprincipes gedestilleerd. In dit artikel willen we deze uiteenzetten en schetsen wij een beeld van wat het verder helpen van complexe maatschappelijke vernieuwing aan aanvullend (vak)repertoire van betrokkenen – in het bijzonder van organisatieadviseurs – vraagt.

Verschuivingen in de adviesrol

In 'Leren voor de Goede Zaak' (in: *Leren in Organisaties*, Kluwer 2010) beschreven we het belang van het werkelijk centraal stellen en houden van het maatschappelijke vraagstuk, als kerningrediënt voor het werkelijk vooruit-helpen van burgers (de zieke, de gehandicapte, de student, het multiprobleemgezin, etc.). Dit uitgangspunt hebben wij ook als leidend principe gehanteerd bij het ontwikkelen van een werkwijze voor de voornoemde vraag van Jan Bernds en van de SBWU. Hieronder werken we de SBWU-casus kort uit. Daarna geven wij schematisch – aan de hand van praktijkvoorbeelden uit die casus – de belangrijkste verschuivingen weer, die wij hebben ervaren ten aanzien van onze adviesrol.

Casus Wijkkracht 8: al doende innoveren via een leerexperiment

Samen met Jan Bernds en drie bestuurlijke partners vanuit de gemeente, de woningsbouwcoöperatie en het maatschappelijk werk starten we, na een vooronderzoek, onder de titel Wijkkracht 8 een leerexperiment in de Rivierendichterswijk in Utrecht, vanuit het verlangen om zoden aan de dijk te zetten maar met het besef dat geen van ons weet welke zoden dat zijn, laat staan hoe we die moeten verwezenlijken. De complexiteit rond het vraagstuk is enorm: de doelgroep is ongrijpbaar, er zijn ruim twintig partijen die 'formeel' een rol spelen in de wijk, er zijn ontelbaar veel visies, versnipperde projecten, gescheiden geldstromen en geen van de betrokkenen heeft doorzettingsmacht. Eén ding is duidelijk: de enige plek om erachter te komen wat wel of niet werkt, is middenin de praktijk van alledag. Vijf praktijkmensen uit de deelnemende organisaties zetten daarom elk hun tanden in een issue dat hen na aan het hart ligt: schuldenproblematiek, digitalisering, buurtoverlast en stille problematiek. Ze tekenen in op het idee dat zij rondom hun issue wellicht iets in beweging kunnen zetten wat eerder niet gelukt of zelfs bedacht is. Samen trekken we een jaar met elkaar op...

In nevenstaand overzicht werken we in de linkerkolom steeds een aspect uit dat de werkwijze in Wijkkracht 8 illustreert, en identificeren we in de twee kolommen daarnaast de verschuivingen in onze adviesrol.

Het overzicht toont dat de adviseur bij het werken aan maatschappelijke vernieuwingsopgaven meer dan gebruikelijk onderdeel wordt van het vraagstuk, kleur zal moeten bekennen en zelf middenin de complexiteit van de dagelijkse praktijk meedoet en -worstelt. Wat wel of niet werkt in de context van het vraagstuk wordt

Voorbeeld uit de praktijk van Wijkkracht 8

- Bij Wijkkracht 8 stond het vraagstuk centraal: hoe kunnen we samen meer zoden aan de dijk zetten voor sociaal kwetsbaren aan de hand van concrete vraagstukken waar hulpverleners echt warm voor lopen? Alles wat wij hebben gedaan hebben wij ontwikkeld op basis van en getoetst aan bovenstaand vraagstuk.
- Als adviesbureau werden wij samen met de deelnemende hulpverleners als het ware gesponsord door de 4 deelnemende organisaties die alle menskracht inbrengen. Hoofdsponsoring door 1 organisatie. Samen ontwerpen en regievoeren.
- Het eigenaarschap lag bij de praktijkmensen. Zij zijn gaandeweg beter geworden in het hanteren van de complexiteit rondom hun vraagstuk, zijn reflectiever geworden over hun praktijk, en beter in staat nieuwe verbanden en verbindingen te leggen. Er is niets 'opgelost' in traditionele zin; wel veel in beweging gezet.
- Wij hebben in het door ideologieën al zo drukbevolkte sociale domein expliciet geen nieuwe visies toegevoegd. Wij hebben vooral het proces van onderzoeken, reflecteren en verbinden ten behoeve van het ontdekken in de praktijk wat werkt, steeds weer ontworpen en begeleid.
- De motor van Wijkkracht 8 werd vooral gevormd door een aantal verandergezinde hulpverleners die in en rondom hun dagelijkse werk voor/met sociaal kwetsbaren andere werkwijzen uitprobeerden.
- Het startpunt voor Wijkkracht 8 was niet 'wat moet er gebeuren' maar: waar gaat jouw hart nu echt naar uit? Daarnaast hebben we gevoel/emo-ties die met het werk gepaard gaan steeds weer productief gemaakt.

Adviesrol bij vernieuwingsprocessen

- Het Vraagstuk staat centraal in het werk van de adviseur
- Cocreatie (er samen instappen)
- De adviseur is gericht op het versterken van eigen vermogens van het systeem om het issue te hanteren
- Procesmatige expertise toevoegen
- Focus op (werk)-systemen (veranderkiemen als hefboom)
- Meervoudig (ook gevoelslaag)

Klassieke adviesrol

- De Opdracht staat centraal in het werk van de adviseur
- Opdrachtnemer werkt voor Opdrachtgever
- De adviseur is gericht op (het bieden en vinden van) oplossingen
- Inhoudelijke expertise toevoegen
- Focus op functie-groepen (leiding als hefboom)
- Cognitief (kennis/inzichten domineren)

- Bij de start van Wijkkracht 8 hebben alle betrokkenen (inclusief wij als begeleiders) een actief commitment gevraagd om erin te stappen. Zoden aan de dijk zetten is daarmee ook 'onze' zaak geworden.	- Er in/subjectief en normatief	- Erbuiten/objectief en neutraal
- De verleiding om het over te nemen, op te lossen, met antwoorden te komen, voorstellen voor aanpakken etc. is enorm groot. Wij hebben ervoor gekozen in dit traject vooral vragend en niet-wetend te handelen (en uiteraard vraagt dat ook kennis/vaardigheid).	- Vragen/niet-weten	- Antwoorden/weten
- Wijkkracht 8 had in de basis een globale opzet en organisatie, gaandeweg hebben we steeds opnieuw vastgesteld waar we met elkaar stonden, wat een volgende stap kon zijn, en wat daarvoor nodig was. Wat zich voordoet in het proces is leidend: waar ontstaat enthousiasme, waar gaat het 'lopen', waar zitten blokkades? Het traject is (financieel) afgerond maar de beweging gaat (ook met onze ondersteuning) gewoon door.	- Emergent: werkendeweg doen wat nodig is om beweging te ondersteunen	- Projectmatig: in een aantal stappen komen tot resultaat
- Een andere constante in Wijkkracht 8 is dat we al het voor de hand liggende repertoire steeds ter 'reflectie' hebben gesteld. Wat speelt er, wat ben je geneigd te doen in die situatie, wat denk je dat dat oplevert, hoe kun je zo afwijken dat er een nieuwe uitkomst denkbaar wordt....	- Reflectie (oprekken)	- Reproductie (meer van het zelfde)
- De resultaten van Wijkkracht 8 zijn veelal procesresultaten en 'vermogensresultaten'; mensen zijn beter in staat te doen wat nodig is, omdat hun eigen (onderzoeks)vermogens daartoe zijn versterkt	- Resultaten zijn situatie- en mensgebonden (werkingsprincipes zijn toepasbaar)	- Resultaten zijn (deels) reproduceerbaar/uitrolbaar
- Bij Wijkkracht 8 zijn wij betaald uit een innovatiebudget van één van de deelnemende organisaties, die daarover een aparte, ongebruikelijke afspraak maakte met de gemeente. Op dit moment zoeken we naar manieren om tot gemeenschappelijke financiering te komen. Het verslagleggen hebben wij overigens niet volledig doorberekend, omdat deze verslaglegging ook ons eigen leerproces vastlegt.	- Nieuwe of andere ruilmodellen	- Tijd x Geld

HOEVEEL ACTIVISME MAG EEN ADVISEUR AAN DE DAG LEGGEN EN WAT VOOR SOORT VAKNORMEN ZIJN DAARAAN TE VERBINDEN?

niet op voorhand, maar pas werkendeweg voor alle betrokkenen duidelijk.

De optelsom van die ingrediënten levert zo haar eigen vragen op in onze sector. Lang niet al onze beroepsgenoten zien de hierboven beschreven verschuiving immers als reëel en zinvol. Zo reageerde één van onze vakgenoten onlangs, toen we hem iets meer vertelden over ons werk met de SBWU als volgt: 'Hebben ze jullie daar echt meer dan een jaar laten rondlopen zonder dat jullie ook maar iets hebben opgelost? Dat vind ik echt bedenkelijk!' Een andere vakgenoot vroeg zich bij het aanhoren van ons pleidooi om als adviseurs meer in de praktijk te stappen hardop af of het nou de taak van een adviesbureau moet zijn om zelf maatschappelijke vernieuwing te willen realiseren en (voor)financieren; ervan uitgaand dat deze nieuwe adviesverhouding ook andere economische vormen en modellen afdwingt. Collega-adviseurs vragen ons regelmatig waarom we onze ambities voor maatschappelijke vernieuwing niet liever als functionarissen binnen het publieke domein waarmaken. In deze herkenbare vragen naar welk resultaat we willen bereiken, wiens opgave we dienen en vanuit welke plek we willen werken, wordt de spanning over de mate van 'instappen' goed voelbaar.

Wij hebben in de SBWU-opdracht aan den lijve ondervonden hoe bij het samen optrekken met maatschappelijke organisaties, ook onze eigen adviesorganisatie constant wordt uitgedaagd om de eigen wijze van organiseren en waarderen onder de loep te nemen. Hoe ga je bij een cocreatieproces bijvoorbeeld goed om met de waardering en uitruil van expertise? Wat doe je met advieskwaliteiten die aan een individu vastzitten, hoe ga je om met (voor)financiering van ieders inzet of met heel trage vraagstukken

die geen begin, geen eind of zelfs geen eigenaar hebben? Wat te denken van de ethische vragen die zich aandienen zoals 'hoeveel activisme mag een adviseur aan de dag leggen en wat voor soort vaknormen zijn daaraan te verbinden?'. Het zijn dit soort puzzels uit onze concrete adviespraktijk, waarmee we niet alleen buiten, maar ook in onze eigen adviescontext gemakkelijk klem raken of reuring veroorzaken. De manier waarop we 'buiten' in de samenleving meer tot stand kunnen brengen, is blijkbaar ook 'binnen' een krachtige aanjager van het vernieuwingsproces in onze eigen sector en adviesorganisaties.

Nieuwe tijden

Kortom: onze markt verandert, de vragen die op onze opdrachtgevers en op ons afkomen veranderen ook; en daarmee breken er voor ons vak en onze beroepsgroep nieuwe tijden aan. Vooral in het publieke domein, waar maatschappelijke vraagstukken in al hun complexiteit werkelijk met ander repertoire zullen moeten worden bediend, ervaren wij een noodzaak en een uitdaging om als adviseurs duurzaam van betekenis te kunnen zijn.

Hoe dat moet, weten we nog niet precies. Wat wij wel weten is dat wij ergens op het kruispunt tussen erin stappen en erbuiten blijven, optimaal kunnen bijdragen aan het hanteerbaar maken van de vernieuwingsopgaven die zich – zowel bij onze klanten, als in onze eigen organisaties – aandienen.

Mayan Exel en Illya Soffer werken als senior adviseurs organisatieontwikkeling bij Twynstra Gudde en delen een grote passie voor het bijdragen aan maatschappelijke vernieuwing.