

## **Gemeentelijke regie met gevoel voor realiteit**

Een gemeente wil haar medewerkers meer projectmatig en meer klantgericht laten werken. Zij vraagt of wij een incompany opleiding projectmatig werken kunnen verzorgen. In een eerste gesprek met twee directeuren, geef ik aan dat wij weliswaar trainingen geven, maar dat wij dat alleen doen als dat een middel is om tot veranderen te komen. Wij zijn geen traditionele trainers. Afhankelijk van hun vraagstuk is het middel 'training' misschien geen oplossing, maar het middel 'parallel management' of het middel 'experimenteren' of het middel 'waardevrij evalueren'.

Al snel blijkt dat deze directeuren zelf weinig projectmatig werken. Ze zijn bezig met allerlei organisatieveranderingen en krijgen het zwaar als wij van hen vragen bij elke bijeenkomst met medewerkers aanwezig te zijn. We onderhandelen. Zij gaan akkoord. Drie dagen later belt een van de directeuren mij op: "Sorry, Shirine, we kunnen niet waarmaken wat we jullie beloofd hebben. Als we werkelijk een veranderingstraject in willen, moeten we tijd vrijmaken, die we op dit moment niet vrij kunnen maken. "

Gedurende een jaar werken we alleen met de directie van deze gemeente. Hoe ziet klantgerichtheid en projectmatig werken bij hen eruit? Welke organisatieveranderingen die zijn ingezet in deze gemeente raken de kern van hun vraagstuk? Wat gaat er eigenlijk precies mis? Wat merkt de burger daarvan?

Twee jaar na ons eerste gesprek starten we een incompany training projectmatig werken. De condities zijn gewaarborgd, de directie is aanwezig bij elke trainingsdag. 60 medewerkers mogen deelnemen aan de training. Er worden tevens master classes georganiseerd voor de directie, waarin de dilemma's van medewerkers worden besproken en aan de orde komt hoe je als 'leiders' van de organisatie met deze dilemma's om kunt gaan.

Tijdens de eerste bijeenkomst vinden medewerkers het erg lastig dat wij hen niet concreet vertellen wat zij moeten doen en hoe zij het moeten doen. We geven hen opdrachten waarin ze bij zichzelf verkennen wat ze willen leren, wat zij lastig vinden, en hoe zij daarmee om zouden kunnen gaan. Het lijkt alsof ze niet durven, maar ook niet kunnen spelen. Ze geven aan het druk te hebben, eigenlijk geen tijd te hebben voor zo'n verplichte cursus en dus precies te willen weten wat ze moeten doen. We oefenen met onderhandelen en geven hen de opdracht te onderhandelen met hun leidinggevende over het al dan niet deelnemen aan deze opleiding.