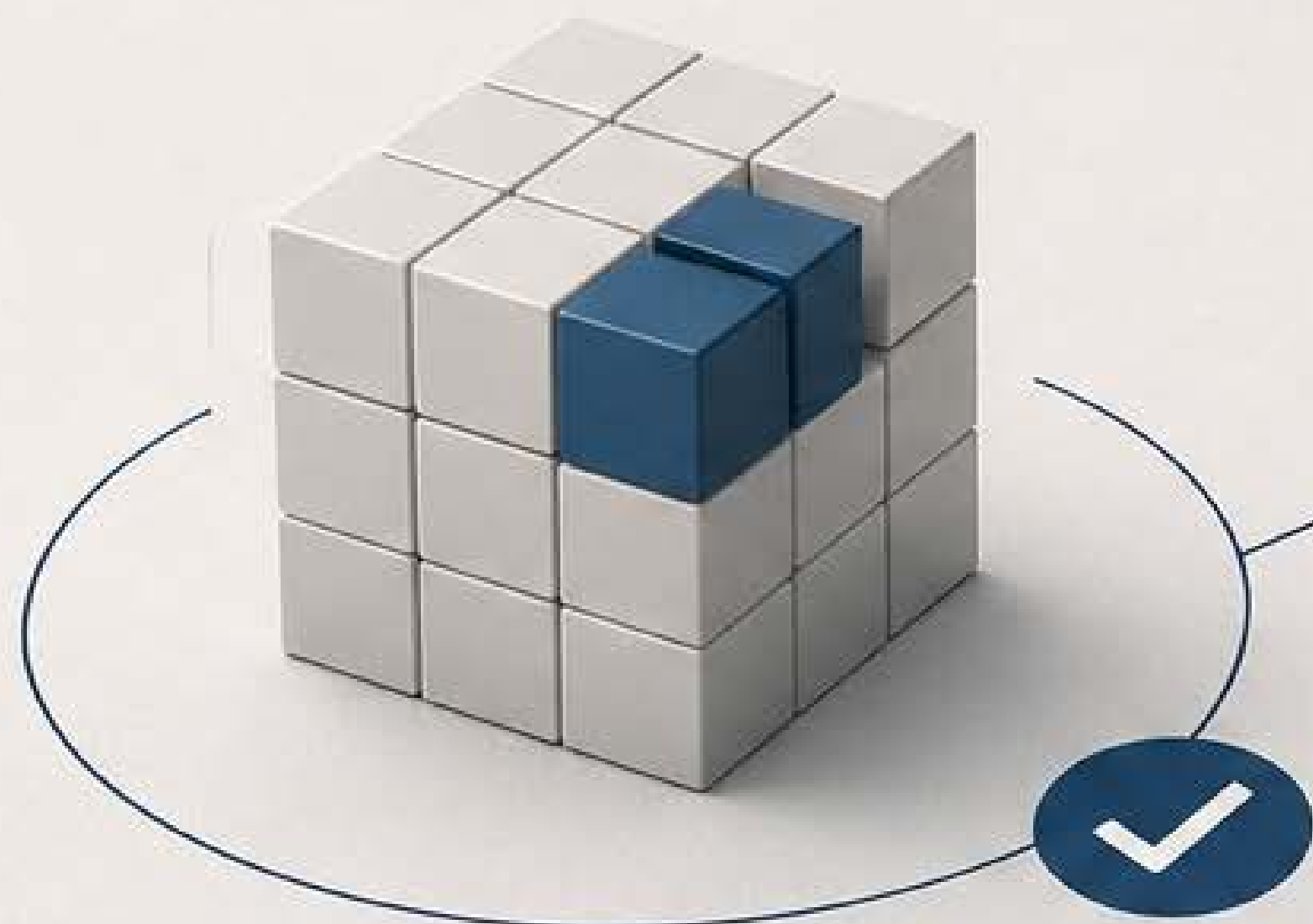


S D
R R
B D

Perfect uitgevoerd. En toch mis



Opdrachtrelaties in complexe opgaven

Een pleidooi voor het doorbreken van schijnoplossingen in complexe opgaven in het samenspel tussen opdrachtgever en adviseur.

Geschreven in samenwerking met de ROA en Ooa.

Raad van
Organisatie
Adviesbureaus **ROA**

 Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs

SeederDeBoer
Verandert verder

We maken van complexe opgaven behapbare opdrachten en missen daarmee de kern.

Stel.... Je ontvangt een vraag voor ondersteuning bij een complexe, maatschappelijke opgave. Iets rondom digitale weerbaarheid. Of kansengelijkheid. Of de eroderende rechtstaat. In de opdrachtomschrijving lees je een schets van een afgebakend probleem waarvoor een oplossing gevraagd wordt, volgens de zorgvuldig geformuleerde criteria die je verderop in de uitvraag leest. Je bent bekend met de opgave en ook met het werk dat rondom dit thema al verzet is.

Tijdens het lezen bekruipt je een gevoel van ongemak. Je vraagt je af of de geformuleerde probleemomschrijving de werkelijke opgave wel goed weergeeft. De omschrijving zwijgt over de dieperliggende oorzaken die in jouw beleving juist eerst aangepakt zouden moeten worden. Tegelijkertijd weet je dat het (politiek) draagvlak, dat nodig is om aan die diepere oorzaken te mogen werken, op korte termijn niet te verwachten valt. Bovendien, zo denk je verder, dan zouden ook andere partijen betrokken moeten worden, van andere afdelingen, andere directies en mogelijk zelfs andere organisaties. Dat vraagt om andere – hogere-- budgetten, andere opdrachtgevers met andere prioriteiten. Je zucht even...en dan spreek je jezelf toe: als ik deze opdracht aanneem, ben ik in elk geval aan bóórd. Dan kan ik vertrouwen winnen en vergroot ik de kans om de achterliggende problematiek op de agenda te krijgen en andere partijen betrekken. Je schrijft een voorstel en je krijgt de opdracht. Je gaat aan de slag. Volgens afspraak. Je denkt... Ik doe tenminste íets.

Een recente sessie rondom opdrachtnemer- en opdrachtgeverschap in onzekere tijden, leerde ons dat bovenstaande schets geen uitzondering is. ‘We werken te veel en te vaak aan schijnoplossingen’, zo klonk het. ‘We spreken over het omarmen van de complexiteit, maar in de praktijk worden veel opgaven gereduceerd tot omschrijvingen die passen bij het eigen mandaat’. Ook, ‘we weten best hoe het eigenlijk anders zou moeten’, en ‘voor leren is (of nemen we) veel te weinig ruimte’.

We weten hoe we het willen, maar de praktijk duwt ons vaak een andere richting op.

Misschien is het begrijpelijk en zelfs logisch. In de praktijk werkt het vaak zo: een opdrachtgever vertaalt een beleidsdoel naar een programma of project. Daaruit volgt een opdracht die – al dan niet na een intensieve strijd met inkoop – wordt uitgezet. Adviseurs vertalen de vraag vervolgens naar faseringen, producten en vooraf benoemde opbrengsten. Na verloop van tijd worden de resultaten langs een vooraf geformuleerde meetlat gelegd.

Traditioneel is een opdrachtrelatie transactioneel. Het woord opdrachtgeverschap zegt eigenlijk al genoeg: een hiërarchische uitruil waarin de ene partij een opdracht verstrekt en een andere partij zich verbindt aan de uitvoering. Vooraf gedefinieerde targets, strak omlijnde rollen en meetbare afspraken vormen een passend kader voor opgaven die zich laten plannen, realiseren en overdragen. Maar wie de grillige, hedendaagse complexe opgaven in deze lineaire mal tracht te persen, loopt vroeg of laat vast. Of erger: werkt aan schijnoplossingen. Vaker dan ons lief is zitten we vast in lineaire, hiërarchische opdrachtconstructies. Organisaties omdat de structuur, cultuur en routine hen daartoe dwingt. Adviseurs omdat hun reputatie, omzet en concurrentiepositie op het spel staan. Het idee dat je onderweg de échte opgave vanzelf wel boven tafel krijgt, blijkt vaker hoop dan werkelijkheid.

Iedereen handelt professioneel. En samen houden we het probleem in stand.

--- je doet tenminste iets...

Het is een stevige klus en je werkt hard. Je organiseert brede overleggen en workshops, beknopte en leesbare voortgangsrapportages. En dan – op een doordeweekse middag, in de trein terug naar huis, vraag je je af hoe het eigenlijk gaat. Want wat je doet, doe je goed en doet ertoe. De workshops zijn goed. De rapportages zijn helder. De opdrachtgever is tevreden. Maar ergens weet je dat je werkt aan een schijnoplossing. Je draagt niet écht bij aan de grote maatschappelijke opgave. De essentie van daarvan ligt dieper dan waar jouw opdracht over gaat. Dat wat jij oplevert, hoe goed ook, verzacht hooguit de symptomen. Omdat de opdracht waar jij aan werkt is ingericht op wat maakbaar is en past binnen het taakgebied van jouw opdrachtgever, maar niet op wat nodig is. Als we al weten wat er nodig is. Want wat is er nodig om kansengelijkheid, digitale weerbaarheid of de eroderende rechtstaat daadwerkelijk aan te pakken?

In opdrachtrelaties rond complexe vraagstukken worden twee werkelijkheden tegelijk in stand gehouden. Uit ervaring weten we dat de opgave zich ontwikkelt, dat vragen verschuiven en dat veel oorzaken en verbanden nog niet volledig bekend zijn. Een zoekende, experimenterende en lerende aanpak is daarom passend. Tegelijkertijd geven veel opdrachtgevende organisaties de voorkeur aan aanpakken die passen binnen hun vertrouwde en geaccepteerde referentiekader, een heldere koers, voorspelbare resultaten, afgebakende verantwoordelijkheden. Beide aanpakken dienen een legitieme behoefte. Wat de opgave nodig heeft en wat de organisatie nodig heeft. Maar ze staan haaks op elkaar. En dus ontstaat spanning.

Voor de adviseur komt daar nog iets bij. Zij beweegt in een markt waar opdrachten schaars zijn, concurrentie groot en reputatie kwetsbaar. Elke uitvraag is een kans: op omzet, op zichtbaarheid, en erkenning. Meerdere partijen schrijven vaak op dezelfde vraag in. Wie te veel aarzelt, valt af. We te veel tegenspreekt, is lastig. Dus past de adviseur zich aan, ook wanneer het schuurt met wat eigenlijk nodig is. Ongemak wint geen opdrachten. Wie zegt 'ik weet het niet verliest gezag; wie zegt dit is het verkeerde probleem riskeert de opdracht. De markt vraagt om aansluiting, niet om frictie.

De adviseur wordt uitgenodigd om te verkennen, te spiegelen en mee te bewegen, maar wordt afgerekend op vooraf afgesproken resultaten. De opdrachtgever spreekt over gedeeld eigenaarschap, maar blijft impliciet beoordelaar en risicodragers.

Zo ontstaat er een soort van relationele dubbelheid: beide partijen handelen professioneel, maar houden samen een patroon in stand dat de complexe realiteit terugbrengt tot iets beheersbaars. Dat werkt zolang nieuwe inzichten passen binnen het bestaande kader.

Het wordt een houdgreep wanneer herijking van doelen, mandaat of koers nodig is om het resultaat te behalen. Bestuurlijke druk, verantwoordingsvereisten en publieke zichtbaarheid laten weinig ruimte voor expliciete onzekerheid. Juist daarom is deze houdgreep zo hardnekkig. Niet omdat partijen dit niet zien of herkennen. Niet omdat partijen niet begrijpen dat complexiteit iets anders vraagt. Maar omdat wie complexiteit reduceert tot iets beheersbaars, achteraf vaak bevestigd wordt dat het werkte. De opdracht wordt afgerond. De mijlpalen gehaald. De opdrachtgever is tevreden. Het was dus toch maakbaar. De mal paste toch. Tegelijkertijd blijft de echte opgave ongemoeid.

Waarom vallen we steeds terug op die vertrouwde, transactionele reflex? Is het omdat we gewoontedieren zijn die houvast zoeken in bekende routines? Omdat de markt ongemak bestraft en de opdrachtnemer levert wat er in het contract is afgesproken, ook als dat haaks staat op wat nodig is? Of is het omdat de houdgreep zo voor iedereen werkt: de opdrachtgever heeft een alibi (ik heb het uitbesteed), de opdrachtnemer heeft een verdienmodel (ik lever wat gevraagd wordt), beiden hebben een verhaal (we werken eraan), en de organisatie een controlemechanisme (budget, deliverables, verantwoording)? Waarom blijft het een stabiel maar krampachtig evenwicht dat voor iedereen iets oplost en juist daardoor moeilijk te breken is?

Echte verandering vraagt gezamenlijk optrekken van de adviesbranche.

Als je eerlijk bent is jouw ambitie op een desillusie uitgelopen. Je dacht dat je, eenmaal binnen, iets in beweging kon zetten. Maar die ruimte was er niet. Niet in budget, niet in het hoofd van de opdrachtgever. Jouw klant is daarentegen heel tevreden. Wat je doet, doe je heel goed. Maar voor wat zou moeten blijkt geen ruimte. Jouw opdrachtgever benadrukte het nog eens... 'de controledwang wordt hier alleen maar groter'.

Je denkt even... had ik het wel moeten doen? Je bent geneigd jezelf gerust te stellen. De klant is tevreden. Maar, zegt een ander stemmetje in je, het is een schijnoplossing. In de bubbel van projectformulering en uitvoering is wat je hebt gedaan heel goed, maar in het grote geheel bezien voegt het niet veel toe. Is dit nu een illustratie van... Operatie geslaagd, patiënt overleden? Heb je meegewerkt aan het verspillen van kostbare budgetten?

Er is veel geschreven over hoe het anders kan en moet. Vanuit verschillende tradities is in de afgelopen jaren uitvoerig beschreven wat werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken vraagt: andere vormen van samenwerken, organiseren en interveniëren, waarin niet de oplossing maar de opgave centraal staat.

De Caluwé laat zien dat samenwerken in netwerken een andere ordening vergt, met herziening van mandaten en een andere verhouding tussen partijen. Van Rosmalen benadrukt het belang van muzisch werken, waarin niet een vooraf gedefinieerde oplossing het vertrekpunt vormt, maar de opgave zelf als open en onderzoekende praktijk wordt benaderd. En Vermaak maakt met zijn beeld van de lappendeken inzichtelijk dat complexe vraagstukken zich niet laten reduceren tot één interventie of één perspectief, maar alleen hanteerbaar worden in meervoudigheid: van perspectieven, van handelingsvormen en van tijd.²

Hoewel de accenten verschillen, wijzen deze benaderingen in dezelfde richting. Die kennis is er. Het is niet onze bedoeling die hier opnieuw samen te vatten of te herhalen.

De vraag is daarom niet of we voldoende weten over wat nodig is. De vraag is waarom het zo lastig blijkt ernaar te handelen. Opdrachtgevers ervaren binnen hun institutionele context vaak weinig ruimte om anders te werken. Politieke druk, verantwoordingsstructuren en inkoopregels begrenzen de handelingsruimte, maar ook minder zichtbare factoren spelen een rol: ingesleten routines, diepgewortelde waardenpatronen en wederzijdse afhankelijkheden. Het gevolg is dat bestaande werkwijzen zich telkens opnieuw reproduceren.

Adviseurs staan niet buiten deze dynamiek. Ook zij ervaren de druk om aan te sluiten bij een geformuleerde probleemdefinitie, terwijl het ter discussie stellen daarvan moed vraagt en risico's met zich meebrengt. Juist daarom ligt er voor ons een verantwoordelijkheid. Als wij zien dat een opdracht vertrekt vanuit een probleemomschrijving die vooral symptomen adresseert of bekende oplossingsrichtingen bevestigt, kunnen we ons niet blijven verschuilen achter de constatering dat het systeem nou eenmaal zo werkt.

Een eerste stap is daarom de houdgreep serieus te nemen: haar erkennen en leren herkennen. Dat geldt ook voor de hardnekkige magische gedachte die we eerder beschreven: de overtuiging dat je, eenmaal binnen, de richting van de opdracht alsnog kunt kantelen. In de praktijk blijkt die ruimte vaak kleiner dan gedacht. Toch biedt deze gedachte een geruststellende rechtvaardiging de opdracht toch aan te nemen: je kunt later immers nog het verschil maken. Juist daarin schuilt haar kracht. Zij maakt het mogelijk om telkens opnieuw een opdracht te accepteren waarvan je al vermoedt dat zij de opgave vernauwt, in de hoop dat jij degene zult zijn die het van binnenuit alsnog weet te kantelen.

Herkennen alleen is niet voldoende. Een individuele keuze ontwricht de houdgreep niet. Wie een opdracht weigert omdat de probleemdefinitie tekortschiet, loopt het risico de opdracht te verliezen aan een ander. Zolang iedere adviseur en ieder bureau deze afweging individueel maakt, blijft de druk groot om toch mee te bewegen met bestaande patronen.

Daarom is dit niet alleen een individuele, maar ook een professionele opgave. Het vraagt om een beroepsgroep die met elkaar onderzoekt waar de grenzen van goed advieswerk liggen. Niet in abstracte discussies, maar aan de hand van concrete situaties waarin de houdgreep zich aandient. Wanneer bevestigen wij een te smalle of te eenzijdige probleemformulering omdat de opdracht anders naar een ander gaat? Wanneer werken wij mee aan verwachtingen waarvan we weten dat ze niet waargemaakt kunnen worden? En wanneer dragen wij, vaak onbedoeld, bij aan precies die patronen die we zeggen te willen veranderen?

Daar ligt ook een rol voor beroepsorganisaties als ROA en de OOA. Niet alleen als belangenbehartigers van het vak, maar ook als hoeders van de professionele dialoog. Zij kunnen ruimte creëren voor kwetsbaarheid en reflectie, ervaringen bijebrengen en zichtbaar maken waar het al lukt om in complexe contexten andere keuzes te maken. Zo kan een collectief leerproces ontstaan waarin adviseurs elkaar bevragen, inspireren en ondersteunen. In die praktijk kunnen op termijn gedeelde handelingsprincipes ontstaan die richting geven aan ons vak, als tijdelijk houvast in de werkelijkheid van complexe opgaven.

Verwachtingen aan de vraagkant veranderen niet door te preken. Ze veranderen wanneer een beroepsgroep over langere tijd consequent laat zien waar zij voor staat. Dat lukt alleen wanneer adviseurs erop kunnen vertrouwen dat zij hierin niet alleen staan en de beroepsgroep over langere tijd collectief consistent handelt.

Er is geen garantie. Het systeem duwt terug; dat doet het altijd. Maar de adviseur die de houdgreep kent, onderschat haar niet meer. Daar begint een ander soort werk. Het onderzoeken welk gewoonten, reflexen en vanzelfsprekendheden we moeten doorbreken om werkelijk anders te kunnen handelen. Welke reflexen houden de houdgreep in stand? Wanneer versterken we door ons handelen juist datgene wat we zeggen te willen veranderen?

Wanneer weten we dat we niet langer werken aan een opdracht, maar aan de opgave?

De essay is opgesteld door SeederDeBoer in samenwerking met de ROA en de Ooa.

Auteurs: Breg van de Geer & Renske Bouwknegt

SeederDeBoer verandert verder

Als organisatieadviesbureau zijn wij gespecialiseerd in het begeleiden van complexe verandervraagstukken bij grote organisaties in de publieke sector, zorg en financiële wereld. Onze consultants zijn maatschappelijk betrokken en werken met passie aan thema's die echt impact maken.