

Verslag vijfde bijeenkomst
georganiseerd door Factor Vijf i.s.m. NSvP
Leernetwerk Anders Werken
over
Anders Veranderen
20 februari 2014 bij ING te Amsterdam

Bijeenkomst vijf van het leernetwerk Anders Werken van Factor Vijf en NSvP vindt plaats op een druilerige donderdagochtend in februari. De ruimte bij gastorganisatie ING te Amsterdam is allesbehalve druilerig: kleurrijke poefjes, stoere barkrukken, en links en rechts een aantal "treinzitjes". **Aukje Nauta** van Factor Vijf trapt af en stelt de andere twee begeleiders van Factor Vijf voor: **Cristel van de Ven** en de pas bij F5 aangesloten **Guurtje van Sloten**. Aukje kondigt aan dat het vandaag niet alleen gaat over Anders Werken, maar kennelijk ook over Anders Zitten, gezien de poefjes... Het thema van vandaag is Anders Veranderen.

Feikje Dunnewijk, manager Employee Development bij ING Nederland, heet namens ING iedereen van harte welkom. Zij benadrukt het belang van persoonlijke ontwikkeling als kiem van alle veranderingen. Feikje vertelt hoe zij een tijdje terug, in het kader van haar eigen persoonlijke ontwikkeling, een opleiding Anders Kijken volgde. Daarin werd een gesprek tussen haar en een ander op video opgenomen. Dat vond ze best spannend; vaak is iets wat je spannend vindt, waar het leren begint, zo ondervond zij zelf. Samen met een trainer bekijkt Feikje de beelden. De impact van de training is enorm. In slechts drie uur tijd ziet Feikje concreet wat ze doet tijdens een gesprek en met welk effect. Dat is voor haar een eyeopener. Nog regelmatig kijkt Dunnewijk in haar notitieboekje naar de tips van die dag. Feikje sluit af met de boodschap dat we vaak veel verwachten van het aankomende jaar, maar vergeten terug te kijken naar de afgelopen tien jaar. Wanneer we dat doen, zien we hoeveel er al veranderd is. Daar kun je veel van leren.



Anders veranderen volgens Thijs Homan

Niet van tevoren plannen maken en strategieën bedenken, maar accepteren dat dingen simpelweg ontstaan en je er hooguit achteraf chocola van kunt maken: dat is de boodschap van **Thijs Homan**, hoogleraar Implementation and Change Management aan de Open Universiteit. Zijn lezing start hij met de boodschap dat Stichting Korrelatie na afloop klaarstaat om de toehoorders op te vangen. En inderdaad: Thijs' lezing brengt ons behoorlijk in de war.

Organisatieverandering: de kunst van het nietsdoen

Homan spreekt over verandering. Niet over hoe het moet, maar hoe het gaat. Verandering ontstaat volgens hem ondanks en niet dankzij change management. Sterker nog, hij stelt dat change management een contradictio in terminis is. Verandering valt niet te managen. Mensen reageren volgens Homan niet op wat managers erin stoppen, maar op wat ze er zelf uithalen. En wat mensen ergens uit halen, kun je niet opleggen. Op vragen als "hoe moet ik ervoor zorgen dat ..." of "hoe krijg ik de cultuur zo dat ..." antwoordt Thijs Homan stevast dat het zo niet werkt. Voor veranderen bestaat geen waterdichte, voorspelbare methode die 'change targets' dichterbij brengt, stelt hij. Ironisch genoeg zeggen sommige adviseurs de 'methode-Homan' toe te passen.

Episodisch versus continu veranderen

Homan legt het verschil uit tussen episodisch en continu veranderen. Episodisch veranderen is het dominante perspectief bij veel organisaties. Kenmerken van deze benadering zijn de vele managementinstrumenten om mensen 'mee te nemen in een ontwikkeling': kpi's, smart-doelen, pips, pops, paps, tbv's, et cetera. Homan verwijst ze allemaal naar de prullenbak. Bij het episodische denken over veranderen gaat men er vanuit dat mensen moeten veranderen omdat de omgeving verandert. Maar: er is volgens Homan geen omgeving. Het enige wat er is, is *one big blooming buzzing confusion*: een grote stroom met gedoe, beweging, gebeurtenissen etc. zonder ondertiteling over wat nu de grote trends in die 'omgeving' zouden zijn. 'De omgeving' is daarom feitelijk een sociaal construct; we praten er over (bijvoorbeeld tijdens heisessies) en al pratend en elkaar beïnvloedend komen we op *ons* beeld; onze betekenisgeving van wat

'de omgeving' is. Vervolgens trekken mensen allerlei conclusies over wat ze in de organisatie dan zouden moeten veranderen 'omdat de omgeving veranderd is'. De facto betekent dit dus dat we veranderingen baseren op door onszelf geconstrueerde ideeën over 'de ontwikkelingen in de omgeving'. Homan noemt nog een aanname die past bij episodisch veranderen, namelijk dat je verandering zou moeten managen. Organisaties veranderen alleen als dat 'gemanaged' wordt, zo lijkt de gedachte. Daarbij fungeren de inzichten en *tools* uit het vak verandermanagement als een soort instrumenteel 'glijmiddel'. Maar centraal staat het uitgangspunt dat het de manager is die mensen in beweging moet brengen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat verandering, gebaseerd op deze episodische uitgangspunten, in zeker driekwart van de gevallen niet effectief is.

Continu veranderen doet volgens Homan veel meer recht aan de werkelijkheid. Continu veranderen gaat er van uit dat mensen voortdurend aan het 'pielen' zijn: de erkenning en acceptatie dat we in ons werk continu improviseren en inspelen op wat er concreet gebeurt. Daarbij hebben de meeste mensen de wil om het beste van hun werk te maken. Maar juist dat streven betekent dat ze veel moeten improviseren, rommelen en regelen om de zaken voor elkaar te krijgen; vaak *ondanks* de organisatie waar ze in werken. Mensen laten zich daarbij niet primair leiden door strategie, missie en KPI's. Niemand denkt, als hij op maandag op kantoor arriveert: 'Zo, vandaag ga ik KPI-4 realiseren.' In plaats daarvan laten mensen zich – al pieland – meeslepen door wat op hen afkomt, waarvan men doorgaans het beste probeert te maken, en wat liefst ook nog een beetje gezellig moet zijn. Homan noemt dit verschijnsel "thrownness": je gaat onder in de stroom van gebeurtenissen van alledag. Vanuit de continue veranderbenadering bezien, is de strategie van een organisatie geen vooropgezet plan, maar het resultaat van geaccumuleerd gepiel – de pielande, emergente organisatie. Strategie zie je volgens Homan daarom per definitie altijd pas achteraf.

Homan illustreert het verschil tussen episodisch en continu veranderen aan de hand van twee legercommandanten, die na elkaar in Afghanistan dienden. Beiden werkten formeel gezien in een identieke context: dezelfde organigrammen, dezelfde strategie, dezelfde kpi's etc. Je zou dus een vergelijkbare organisatie verwachten. Maar de eerste commandant had voorafgaand aan de missie tot in de kleinste details gepland wat er allemaal moest gebeuren. Haar soldaten merkten echter

al gauw dat die planning totaal niet aansloot bij de geleefde werkelijkheid van een unit in een oorlogsgebied. Ze lieten de commandant links liggen en besloten al gauw om naar eigen goeddunken te gaan werken – en dat werkte. Op haar beurt settelde de commandant zich in haar kantoorcontainer en zat de hele dag naar cijfers te staren, nota's te schrijven etc. Maar in feite was ze daardoor helemaal geïsoleerd geraakt van de werkelijke gang van zaken. De tweede commandant pakte het anders aan. Hij vertrouwde op het vakmanschap van zijn troepen en gebruikte plannen, rapportages, kpi's etc. alleen maar om de formele bazen in Den Haag gerust te stellen. Dit werkte veel beter. Deze commandant stond dan ook midden in het informele netwerk van de unit. Wat dit voorbeeld laat zien is dat de formeel geplande structuur, planning, taken, doelen etc. in de praktijk nauwelijks een voorspellende waarde hebben voor hoe een eenheid functioneert. Je kunt plannen en managen wat je wilt, maar kennelijk zijn er allerlei andere krachten en dynamieken gaande die je mist als je je alleen maar blijft focussen op je plannen en vooraf geformuleerde doelen.

De managementparadox

Volgens Homan is de zogeheten managementparadox een intrinsiek kenmerk van het managementwerk. Managers staan weliswaar aan het roer en worden geacht allerlei kpi's, planningen, etc. te realiseren. Maar tegelijkertijd zijn ze deels wel en deels ook helemaal niet *in control* over al de processen en dynamieken die gaande zijn en die bepalen of zij hun *targets* halen. Zeker de laatste decennia wordt deze managementparadox meer en meer ontkend. Deze ontkenning houdt in dat we de ene pool van de paradox voorrang geven en zo de andere pool negeren. De oplossing voor zowat elk denkbaar probleem zoekt men in meer control, meer beheersing, meer plannen en planningen, etc. We weigeren te accepteren dat organisaties te ingewikkeld en dynamisch zijn om vanuit een centraal punt te kunnen controleren. Zeker de ontwikkelingen in de ICT maken het mogelijk om de control nog gedetailleerder en fijnmaziger te maken. Maar het leidt eigenlijk alleen maar tot een versterking van de beheersbaarheidsmythe. Terwijl – en dat leert het continu veranderen-perspectief – de zaken niet te beheersen zijn vanuit een centrum of een optiek.

Betekeniswolken



Met verandermanagement doen managers en consultants wanhopige pogingen om een koers uit te stippelen, inclusief de weg er naar toe. Maar men vergeet de kracht van betekenisgeving. Die gebeurt niet *on stage* van de formele verandertrajecten. *On stage* bezigen we slechts "braaftaal". Het gaat juist om wat er *off stage* gebeurt: in de wandelgangen, bij de koffieautomaten, op de toiletten, et cetera. *Off-stage* geven mensen betekenis aan veranderingen. Met hun roddels en geruchten geven mensen collectief betekenis aan veranderingen, creëren ze zogenoemde betekeniswolken. Als je betekeniswolken volgt, dan begrijp je hoe veranderingen vorm krijgen: werkelijke verandering betreft namelijk niet de 'buitenkant' (de structuur, de strategie, de procedures en werkprocessen), maar de 'binnenkant': hoe praat en denkt men écht over het werk, het management en de organisatie. Homan pleit er voor om meer onderzoek te doen naar de dynamieken van betekeniswolken in organisaties. Organisatieverandering is verandering van betekeniswolken, volgens hem. Grote kans dat we dan meer inzicht krijgen in hoe verandering tot stand komt.

Wat rest, is het telefoonnummer van Stichting Korrelatie. Want hoe je nou een verandering in goede banen moet leiden, dat weten we na Thijs' verhaal eigenlijk nog steeds niet, áls het al kan...

Voorbeelden van goede veranderingen

Na Thijs' verhaal schrijven alle deelnemers op welke verandering grote indruk op hen heeft gemaakt. In groepen wisselen de deelnemers hun verhalen uit. Elke groep kiest één verandering die 'het meest de moeite van het doorvertellen waard' is. Daarna fuseren ze met een andere groep, wisselen de twee gekozen voorbeelden uit, en kiezen de mooiste. Zodoende blijven twee bijzondere veranderverhalen over, uit het reservoir van alle mooie verhalen die mensen openlijk met elkaar deelden. Dit zijn de verhalen van Nick van Breda (21), student *Advanced Business Creation* aan Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch, en Albert van Damme, vakbondsbestuurder bij CNV Vakmensen. Nick vertelt hoe hij – na een periode van gameverslaving – besloot om vol voor zijn studie te gaan. Dat kwam door een zieke oom, die eigenlijk uitvinder had willen worden, te vroeg kanker kreeg, en overleed zonder zijn passie te hebben kunnen leven. Nick besloot daarom wél zijn passie te gaan leven. Sinds dat besluit gaat het hem voor de wind. Hij schreef

een blog over cocreatie dat veel *likes* en *retweets* kreeg. Inmiddels spreekt Nick op diverse bijeenkomsten over zijn ervaringen en ideeën. Albert vertelt hoe zijn leven als vakbondsbestuurder in de Rotterdamse haven door zijn dochter sterk veranderde. Zij bleek een karatetalent dat vele internationale prijzen won. Albert besloot haar te steunen in haar sportloopbaan, waardoor zijn vakbondswerk noodgedwongen op de tweede plaats kwam. De uren bleven, maar de inhoud van het werk veranderde. In plaats van pure belangenbehartiging, koos Albert meer en meer voor sociale innovatie als speerpunt, en zette daartoe een speciale leergang voor Rotterdamse havenmedewerkers op, die nu al voor het derde jaar met succes draait. Albert erkent nu dat je met sociale innovatie uiteindelijk meer bereikt dan met acties en stakingen, ook al zijn die soms ook nodig. "Als jullie me drie jaar geleden hadden uitgenodigd voor een bijeenkomst als deze, was ik nooit gekomen. Nu wel! Het is een verrijking in het werk!", aldus Albert.

Anders veranderen volgens Huibrecht Bos

Kun je de wereld veranderen met een boek? Die vraag stelden we aan de laatste spreker, **Huibrecht Bos**, ondernemer, ex-voorzitter Jong Management van VNO-NCW, en eigenaar van Uitgeverij Sinds 1883. Ons idee vooraf was dat Huibrecht deze vraag in zijn presentatie zou beantwoorden. Maar Huibrecht draaide de vraag om. Hoe zou *ik* kunnen veranderen door het schrijven van een eigen verhaal? Die vraag destilleerde hij uit de tekst die Alexander Rinnooy Kan schreef in het boek *Leidende Idealen* uit de reeks Pamflet2.nl. Rinnooy Kan stelt dat in een wereld van globalisering en individualisering de toekomst van verandering aan ons is. Aan jou, mij, iedereen dus.

Huibrechts persoonlijke verandering

En dus vertelt Huibrecht ook zijn persoonlijke verhaal. Hoe hij van jongs af aan wist dat hij ondernemer wilde worden. En dat vanaf zijn 27^{ste} ook was, als eigenaar van een IT-bedrijf. Hoe hij daarnaast ook in bestuursfuncties rolde, zoals het voorzitterschap van Jong Management van VNO-NCW. "In zo'n rol gebeurt er iets gek. Want als voorzitter werd het belangrijk wat ik van iets vond; ik had ineens een publiek. Omdat ik in deze rol een achterban representeerde. En zo kwam het dat we met een clubje mensen bijeen kwamen om iets te verzinnen ter bestrijding van de economische crisis." Huibrecht en zij bedachten dat

het zou kunnen helpen om een ander soort boek te maken, eentje waarin 'leidende idealen' in plaats van crisis en ellende de boventoon voerden. Immers: in de hele geschiedenis zijn er altijd mensen geweest die woorden hebben gevonden voor datgene wat achteraf het begin van een nieuwe, optimistischer periode is gebleken. Denk aan *Tear down this wall* van Ronald Reagan. Hoe mooi zou het zijn om een boek vol speeches te maken, waarin mensen nu eens niet vertelden wat er allemaal mis is, maar inspireerden met nieuwe oplossingen. En zo kwam het dat Huibrecht in 2012 uitgever werd. Passend in een familietraditie, dat wel. Want in 1883 startte Huibrechts grootvader al eens een uitgeverij, vandaar de naam "Uitgeverij Sinds 1883".

Streven naar een betere wereld

Bert Slachter (geboren 1982), is een van de auteurs van dat eerste boek dat Huibrecht uitgaf, *Leidende Idealen*. Bert schrijft dat de crisis heus niet buiten onszelf ligt. Nee, wij zijn de crisis, dus moeten we in de spiegel kijken en dingen anders gaan doen. Als het om crisis en problemen gaat, dan is wat er concreet gebeurt slechts de helft van het verhaal. De andere helft is wat we ervan vinden. Dat beïnvloedt vervolgens hoe het verder gaat. En dus is stap 1: proberen om het gevoel over de crisis positief te beïnvloeden. Jezelf en daarmee ook anderen toerusten om anders te gaan kijken. Dat is lastig, want er is zoveel om ons heen dat het negatieve benadrukt. Denk aan het nieuws, dat slechts gaat over wat er mis is. Daarom moet een boek heel anders zijn en doen dan het dagelijkse nieuws. Namelijk ten eerste jezelf, als auteur en speechschrijver, uitdagen om het beste van jezelf te geven. En ten tweede, dat zodanig doen, dat je ook anderen ermee besmet. Natuurlijk klinkt dat hoogdravend en is de kans dat een boek de wereld verandert klein. Maar alleen al ernaar streven is zeer de moeite waard.

Dat streven blijkt ook uit het boek *Stempel Geschiedt*, waarin vele verhalen staan over hoe mensen met beperkingen het beste uit werk en leven weten te halen, maar soms ook nog even niet. Een verhaal dat raakt was dat van Maaike, 21 jaar en in de Wajong. Huibrecht leest voor:

Daar lig ik dan, op het vangnet van de sociale zekerheid. Een leven waarin mijn enige verantwoordelijkheden bestaan uit het onderhouden van mezelf, mijn hond en het betalen van de rekeningen. Het geld wordt, zonder dat ik er iets voor doe, maandelijks op mijn bankrekening

gestort. Ik zit namelijk in de Wajong-uitkering en woon op een begeleid-wonen-project.

Op af en toe een bijbaan via het uitzendbureau en vrijwilligerswerk na, werk ik niet. Sollicitaties eindigen als een verzonden e-mail zonder reactie. Een vmbo-tl-diploma en zo goed als geen werkervaring, het contrast met mijn succesvolle basisschooltijd kan haast niet groter zijn. Als kleuter leerde ik mezelf lezen, zonder problemen sloeg ik groep vier over, ik had 'De Stam van de Hoenbeer' in het Engels uitgelezen toen ik elf was. Hoe slim ik ook leek, vrienden leverde het me niet op, ik was altijd een buitenstaander. Met een bijna-perfecte citoscore belandde ik op het vwo, wat ik anderhalf jaar volhield. Ik belandde in de psychiatrie, waar ik een jaar doorbracht.

Dus nu lig ik in het sociale vangnet, alsof het een hangmat is. Intelligentie wordt overschat. De IQ-test waarop ik boven de 130 scoorde is vergeten. Voor het enige werk waar ik word aangenomen, heb ik geen hersens nodig, en mijn burens hebben allen een licht-verstandelijke handicap. Het voelt alsof ik heb gefaald.

Verhalen als deze delen: dat op zich is al de moeite waard. De wereld van vandaag op morgen veranderen met een boek is misschien wat veel gevraagd. Maar als heel veel mensen deukjes in pakjes boter slaan, misschien wordt de wereld dan toch langzaam een beetje beter...