



AUGUSTUS 2008 NUMMER 10

change

Nieuwe maakbaarheid – Nieuwe makers Het sociale perspectief

INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

Sioo

COVER: Het sociale perspectief?

Volgens Tineke Bahlmann is dat aspect weer ondergesneeuwd.

Zelfs in de gezondheidszorg is 'Meten is weten' de dominante manier van kijken. De taal van de cijfers mag dan dominant zijn, de werkelijkheid is toch vaak anders.

Henriette Roland Holst schreef: 'De zachte krachten zullen zeker winnen'. Maar die zege lijkt nog ver weg. Tinekes wens: Meer schoonheid in organisaties.

inhoud

Colofon

Uitgave

Sioo
Interuniversitair centrum
voor organisatie- en
veranderkunde

Admiraal Helfrichlaan 1
3527 KV Utrecht
tel. 030-291 30 00
fax 030-291 30 13
e-mail: sioo@sioo.nl
www.sioo.nl

Redactie

dr. Gerhard A.C. Smid en
Saskia J.M. Cortlever-Keus

Met medewerking van

mr. Elisabeth van den Hoogen,
Utrecht & Bernard van
Lammeren, Amsterdam

Fotografie

August Swietkowiak,
Beneden Leeuwen
en privé-foto's van diverse
anderen

Ontwerp

x-hoogte, Tilburg

Druk

Budde Grafimedia, Utrecht

3 Samen werken aan schoonheid

Jaap Boonstra, rector van Sioo

4 De werkelijkheid is toch vaak anders

Gerhard Smid in gesprek met Tineke Bahlmann, hoogleraar
Bedrijfseconomie aan de Universiteit Utrecht en lid van
het Sioo bestuur, over de nieuwe maakbaarheid en over de
ontwikkeling na de zogeheten social turn.

10 Met robuuste SVO maakt de professional nog steeds het verschil

Hennie Dekker-van Brenk, Willem Rozema, Frans Verhaaren,
Chris van Wijk en Cees Zandvliet over 25 jaar SVO

15 Sioo Lustrumbijeenkomsten

Omslagen...? De oogst van maart, april en mei.
Nieuwe, bijzondere, bijeenkomsten in september en november.

En verder...

9 Publicaties van Sioo staf en docenten

18 Agenda en de agenda nader beschouwd

18 Sioo staf werkt mee aan



Samen werken aan schoonheid

De menselijke kant van ondernemen, organiseren en veranderen doet ertoe. Het is de kiem van vernieuwing, de basis van plezier in organisaties en daarmee de bron voor succes. Tineke Bahlman zoekt schoonheid in organisaties. Zij neemt afstand van controleregimes, toezichthouders en het eenzijdige economische perspectief. Dat is bijzonder voor een econoom die zelf toezicht houdt. Haar pleidooi voor liefde en schoonheid is mij uit het hart gegrepen. Wat is er mooier dan de schoonheid die je tegenkomt in vakwerk, in samenwerking, in het creëren van het onverwachte succes, in de natuur.

Deze zomer was ik in Noorwegen voor twee bergtochten. De natuur is adembenemend mooi (en ook het weer werkte dit jaar mee). Toen ik weer thuis kwam, moest de hoofdwaterkraan vervangen. De monteur had er plezier in om zijn werk mooi af te leveren en het was een genot om te kijken hoe hij zijn werk deed met precisie en passie (nog nooit zo'n mooie kraan gehad!). Die precisie en passie vindt u ook bij de deelnemers in de leergang Sturen van Verandering in Organisaties. Zij boeken prachtige veranderkundige successen en doen dat al jaren. In het tweede artikel leest u over mooie ingrediënten van de leergang, over het 'geheim' van SVO.

Samen met de Stichting Management Studies gaat Sioo komend jaar een spannend onderzoek doen naar successen van cultuurverandering. Een mooie samenwerking waar u zeker meer van gaat horen. Ook mooi was de samenwerking met en onbaatzuchtige inbreng van workshopbegeleiders, die er voor zorgde



prof. dr. Jaap J. Boonstra, rector

dat het laatste M&O congres over ons lustrumthema Nieuwe maakbaarheid – nieuwe makers inhoudelijk het 'schoonste' M&O congres was tot nu toe.

En natuurlijk vindt u in deze Change informatie over nieuwe spannende ontmoetingen in het kader van ons lustrum. 25 september buigen we ons over het thema marktwerking. Ook hieraan levert Tineke Bahlmann een bijdrage. De bijeenkomst start met haar verhaal over de geschiedenis van marktwerking en de ervaringen met de uitwerkingen van marktwerking in het hier en nu. Het onderwerp voor de finale lustrumontmoeting op 27 november is 'Samen maken wij verschil' en gaat over de toekomst van organisaties, de samenleving en het adviesvak. Noteert u die datum maar vast, want die middag en avond worden heel bijzonder.

A woman with blonde hair, wearing a purple jacket, stands in front of a modern building with a glass and metal facade. She has her arms crossed and is smiling. The background features green trees and a blue sky with clouds. A dark blue banner with white text is positioned in the upper right area of the image.

Sociaal perspectief? Ik zie het niet.

De werkelijkheid is toch vaak anders

Dr. Gerhard Smid in gesprek met prof. dr. J.P. Bahlmann, door mr. Elisabeth van den Hoogen

**Prof. dr. J.P. (Tineke) Bahlmann is hoogleraar
Bedrijfseconomie aan de Universiteit Utrecht en lid
van het Sioo bestuur. Samen met Gerhard Smid van
Sioo spreekt ze over de nieuwe maakbaarheid en
over de ontwikkeling na de zogeheten social turn,
de opmars in de samenleving van het sociaal weten-
schappelijke perspectief vanaf de jaren zeventig.
Heeft dit nog invloed? Of kunnen we beter vragen:
waar is het eigenlijk?**

**Feitelijk vraagt de tijdgeest om een heruitgave van
Tineke Bahlmanns proefschrift, waarin het gaat
om de menselijke kant van het ondernemen.
Want dat aspect is onder gesneeuwd. Zelfs in de
gezondheidszorg viert de taal van winst maken
tegenwoordig hoogtij. "Daar kan ik echt boos om
worden."**

Het liefst zou Tineke Bahlmann het hebben over
schoonheid en lelijkheid in organisaties. "Maar dat is
niet in taal uit te drukken. Althans, niet in de taal die
tegenwoordig wordt gesproken, dat is nou eenmaal de
taal van winst maken."

Wat Tineke Bahlmann bedoelt en nastreeft laat zich
misschien beter in beelden vangen. Ze zou een mooie

vergadering kunnen laten zien, zegt de hoogleraar
bedrijfseconomie. Pardon, een móóie vergadering?
"Jazeker. Een vergadering waar je beter en vrolijker uit-
komt dan je erin ging, waarin mensen elkaar stimuleren,
waarin plaats is voor zingeving en binding." Die film is
hard nodig, zegt ze, want ze mist het sociale perspectief,
zowel in de samenleving als in organisaties.
Gerhard Smid van Sioo stelt haar de openingsvraag:
"Waar zie je tegenwoordig het sociale perspectief, wat is
de rol en de toegevoegde waarde?"
"Ik zie het niet," is het korte antwoord. Zelfs in de zorg
wordt anno 2008 vooral gesproken over winst maken,
over regels, cijfers en verantwoording afleggen.
Ondertussen verdwijnt de discussie over de kwaliteit
van de zorg steeds meer naar de achtergrond. "Ik heb
net een boek gelezen over marketing in de zorg. En wat
blijkt? Dat gaat volgens de auteurs op precies de zelfde
manier als bij frisdrankbedrijven. Erg verontrustend."
Het is extreem wat er de laatste jaren gebeurt, vindt ze,
bijvoorbeeld de manier waarop nu overal het principe
van 'meten is weten' wordt toegepast. Is dat erg? "Ja, dat

**"Er is meer controle gekomen.
Toch heeft dat de huidige kredietcrisis niet voorkomen."**

is erg, omdat het totaal voorbij gaat aan de menselijke
kant van het ondernemen. Zelfs de overheid doet er aan
mee. De overheid geeft alleen nog subsidie als er meet-
bare resultaten zijn, afrekenbare doelen."

Tineke Bahlmann: "Het erge is dat 'meten is weten' een
dominante manier van kijken is geworden die als heel
vanzelfsprekend wordt beschouwd. Alsof het echt waar
is dat het alleen maar gaat over maximale winst en
maximale groei. Als ik tegenwoordig een strategisch
plan bij een zorginstelling zie, dan gaat het daarin voor-
al over groter worden, over fuseren. Ook ziekenhuizen
worden tegenwoordig gestuurd op 'meten is weten'.

Ik vraag dan waaróm dat zo is, of dat beter is voor de zorg. En het lijkt wel alsof die vraag niet eens binnenkomt als je zoiets bij ze aankaart bij de leiding van de organisatie.”

Zachte krachten

Tineke Bahlmann is hoogleraar bedrijfseconomie aan de Universiteit Utrecht. Je zou kunnen zeggen dat haar tak van sport het erg goed doet. De harde kant domineert tegenwoordig, de bedrijfseconomie is oppermachtig. En toch mist dus juist de bedrijfseconome zachte kanten. Ze refereert aan Henriëtte Roland Holst (1869-1952), met haar gedicht ‘De zachte krachten zullen zeker winnen’. Voorlopig lijkt die zege nog ver weg.

Maar laten we even teruggaan naar het begin. Waar ging het ‘mis’ in de ogen van Bahlmann? Wanneer begon de opmars van het cijfermatig denken?

“Voor een deel bij Enron,” stelt Tineke Bahlmann. “Toen dat schandaal naar buiten kwam, werd duidelijk dat er iets mis was. Bij Enron zaten jonge jongens de hele dag elektriciteit te verhandelen. Daarmee stuwden ze de prijzen enorm omhoog en zo maakten ze heel veel winst met niks. Het was een teken van die tijd: je kon sloten geld verdienen zonder dat het ook maar enige relatie had met de reële economie.”

Gerhard Smid: “Misschien heeft dat ook te maken met de impact van internet op de economie. Als je 24 uur per dag kan handelen in geld, dan is er ineens drie keer zoveel geld, bij wijze van spreken.”

Na Enron kwam het Ahold-debacle. Dergelijke schandalen waren in Amerika aanleiding voor de Sarbanes-Oxley-wet. Die werd in 2002 ingevoerd en is uiterst streng op bijvoorbeeld jaarrekeningen. Tineke Bahlmann: “De in die tijd ingevoerde international financial reporting standards, de IFRS, zijn zo gedetailleerd dat je er alleen aan kunt voldoen als je een heel groot bureau hebt dat die regels nog een beetje met elkaar in verband kan brengen.”

Kredietcrisis

De boekhoudschandalen hebben dus geleid tot nog veel meer controle. Cijfers en getallen maken nu de dienst uit. “Toch heeft dat de huidige kredietcrisis niet voorkomen,” constateert Tineke Bahlmann, “en dat zegt wel iets. Jaren geleden werd al volop gesproken over die aankomende kredietcrisis, we hebben het echt zien aankomen! We zijn een toezichtmaatschappij geworden en toch gaat er van alles mis. En flink ook.” Ze is benieuwd hoe er de komende tijd op de aanhoudende kredietcrisis wordt gereageerd. Komt er misschien nog meer controle? Tineke Bahlmann: “Dat houdt nog meer risico’s

in, al dat afrekenen op getalletjes. Het kan voor veel meer persoonlijke drama’s zorgen, zelfs als het in onze ogen gaat om slechts een kleine overtreding.”

Twintig jaar geleden promoveerde Tineke Bahlmann op het thema strategische heroriëntatie bij bedrijven. Ze wilde onderzoek doen naar de bedrijfscultuur, want volgens haar is de manier waarop mensen met elkaar omgaan uitermate bepalend voor het succes van de onderneming. Economen liepen er echter niet warm voor en het kostte veel moeite om een promotor te vinden.

“Ik wilde kwalitatief onderzoek doen, maar in de economie wereld was kwantitatief onderzoek de standaard.”

Uiteindelijk kwam ze bij een hoogleraar Sociologie terecht. En zowaar, haar proefschrift werd een groot succes: er werden duizenden exemplaren van verkocht. “Terwijl het boek idioot dik was!”

Zelf heeft ze wel een verklaring voor dat succes.

“Het was nieuw om te kijken naar de mensen binnen een organisatie.”

Het is al die jaren haar thema gebleven. “Ik noem het zelf altijd: de werkelijkheid lees je tussen de regels door. De taal van de cijfers mag dan dominant zijn en de getallen mogen tot de ultieme waarheid worden benoemd, de werkelijkheid is toch vaak anders. Neem bijvoorbeeld de gang van zaken rond Fortis en de overnameperikelen bij ABN AMRO. Het lijkt alsof dat allemaal heel rationeel ging, alsof het allemaal om geld draaide en alleen getallen en metingen en strategische doelen een

“De taal van de cijfers mag dan dominant zijn en de getallen mogen tot de ultieme waarheid worden benoemd, de werkelijkheid is toch vaak anders.”

rol speelden. Maar als je goed kijkt zaten er heel veel andere, menselijke lagen onder. Zoals het feit dat de ene baas simpelweg de andere wilde verslaan. Het zijn de klassieke menselijke drijfveren, die al eeuwen mee gaan.” Het proefschrift van Tineke Bahlmann bleek dus een schot in de roos, twintig jaar geleden. Het was de tijd waarin er ruimte kwam voor vrijheid, de strijd tegen de al te strikte regulering in Nederland leek beslecht. Maar de ruimte die toen is ontstaan, is inmiddels weer opgevuld, merkt Gerhard Smid op. “Toen waren de sociale controle en de normen en waarden geïntegreerd in het dagelijks leven, nu zijn daar toezichtmechanismen voor in de plaats gekomen.” Hij citeert Cas Wouters, de cultuursocioloog, die heeft beschreven hoe er vanaf het begin van de zestiger jaren een soort informaliseringslag optrad in de samenleving. En inmiddels is er weer een herformalisering gaande, volgens diezelfde Cas Wouters.



Mantel der liefde

Transparantie is ook zo'n toverwoord tegenwoordig. Ook daar vallen kanttekeningen bij te plaatsen. Tineke Bahlmann: "Overdreven transparantie kan voor onnodige persoonlijke drama's zorgen. In de jaren tachtig werden kwesties netjes onderling geregeld. Het ging er misschien wel wat regentesk aan toe, maar als iemand een misstap beging, dan regelde je het met elkaar, het werd met de mantel der liefde bedekt of er werd een mooie oplossing gevonden. Soms was dat goed en soms natuurlijk niet. Als je dat allemaal transparant moet doen, dan heb je snel de hele goegemeente over je heen en dan loopt het vaak veel slechter af met degene die de misstap heeft begaan." En dat is niet het enige nadeel, vindt Tineke Bahlmann. "We worden er hebberig van. We weten nu wat een topman verdient. En dat willen we dan zelf ook."

Toch hoeven regels niet per se slecht te zijn, erkent Tineke Bahlmann. "Natuurlijk is het goed om aan het eind van het jaar te kunnen zien hoeveel geld er is verdiend." Ze heeft het ook liever niet over goed en slecht, maar over schoonheid en lelijkheid in organisaties. "Er kan schoonheid zitten in regels. Bijvoorbeeld dat je elkaar respectvol behandelt, dat is een mooie regel. En op zich is het ook nog prima om vast te stellen of je winst maakt of niet. Maar de wereld van de schoonheid gaat over, bijvoorbeeld, onvoorspelbaarheid, die moet je koesteren. Daaruit ontstaan nieuwe dingen, het zorgt voor dynamiek. Als je dingen opsluit in financiële doelen, haal je de onvoorspelbaarheid weg. Terwijl je ook dingen open kan laten, dan heb je de kern van ondernemen te pakken, dan is er ruimte voor innovatie. Helaas lijkt alles er tegenwoordig op gericht om te zorgen dat dat niet gebeurt."

Het doet Gerhard Smid denken aan het werk van Leif Edvinsson, een Zweedse wetenschapper op het gebied van intellectueel kapitaal en kennismanagement. Voor verzekeringsfirma Skandia ontwikkelde Edvinsson theorieën over de verborgen waarde van het bedrijf, het intellectuele kapitaal en over het managementmodel voor deze waarde. Als je uitgaat van financiële getalnetjes, zegt Edvinsson, kijk je eigenlijk altijd naar gisteren. Als wij het nu hebben over openheid, onvoorspelbaarheid en ondernemerschap, dan laat zich dat moeilijk combineren met het dominante meet- en regelsysteem in een organisatie.

Pervers systeem

Los daarvan werken strikte regels niet bij alle beroepsgroepen, vindt Tineke Bahlmann. "Wel bij een luchtvaartmaatschappij natuurlijk. Voor de passagiers is het wel zo prettig dat daar de strikte regel geldt dat er geen fouten mogen worden gemaakt. Maar van een professional in de jeugdzorg mag je verwachten dat hij weet wat hij doet. En toch behandelen we deze mensen alsof ze achterlijk zijn. De hulpverlener mag niet afwijken van de regels, ook niet als hij of zij meent dat dit voor een kind beter is. Als hij de procedures niet volgt en het gaat mis, kan hij hard gestraft worden. Gaat er iets mis en je hebt de procedures wel gevolgd, dan zegt niemand er wat van. Er zit iets pervers in dat systeem." Daarbij komt, volgens Gerhard Smid, dat een arts juist verplicht is om af te wijken van de procedures als die vermoedt dat ze verkeerd uitpakken voor een patiënt. Andere beroepsgroepen hebben die mogelijkheid niet. "Wat dat betreft zou je in deze wereld van meten is weten specifieke afspraken moeten toevoegen om ervoor

te zorgen dat het systeem geen onbedoelde effecten gaat produceren.”

Gerhard Smid wijst erop dat al in 1980 bestuurskundigen schreven dat de overheid geen koekjesfabriek is en dat het gevaarlijk is om bedrijfskundige technieken klakkeloos toe te passen bij de overheid. “Overheden worstelen tegenwoordig met een gebrek aan legitimiteit,” zegt Gerhard Smid. “En dat zorgt weer voor een grote handelingsverlegenheid. De oplossing wordt vaak gezocht in het systeemdenken: als je nu maar zorgt dat de boel op orde is, dat het allemaal netjes telbaar is, dan kun je verantwoording afleggen en dan maken we in ieder geval waar wat we beloofd hebben.” Harry Aardema (bijzonder hoogleraar Publiek Management bij de Open Universiteit) zegt zich, volgens Gerhard Smid, nu te schamen voor de manier waarop hij allerlei bedrijfskundige technieken bij gemeentes naar binnen heeft geloofdst. “Een oud-deelnemer van de leergang SVO vertelde me onlangs dat er in gemeentes geen uitgave meer gedaan kan worden of er moet een vinkje staan van de controller, die toetst aan... de begrotingsregels, zodat wethouders bijna niets meer gedaan krijgen.”

Alles kan

Een goed voorbeeld van hoe het ook kan, is een bedrijf waarvan Tineke Bahlmann commissaris is. Er werken 700 mensen, maar er is geen enkele stafafdeling en ook geen P&O-afdeling. “Toch werkt het, het is heel internationaal, heel innovatief, heel creatief, alles loopt door elkaar.” Het geheim van dat succes? “Visiegedreven leiderschap.”

En dat is ook het geval in een verpleeghuis van Humanitas in Rotterdam. Tineke Bahlmann: “Daar mag je als je wilt vijf poezen hebben. Eigenlijk is dat tegen de regels, maar dan komt het dus aan op goed leiderschap. Er kan daar

“Met financiële doelen haal je de onvoorspelbaarheid weg. Terwijl je ook dingen open kan laten, dan heb je de kern van ondernemen te pakken, dan is er ruimte voor innovatie.”

heel veel. Ik weet niet of het ook echt goed gaat, maar het bedrijf is winstgevend en het klinkt in ieder geval beter dan dat je geen enkele poes mag meenemen. En het mooie vind ik vooral het uitgangspunt van de directeur.* Zijn credo is: alles kan, we moeten alleen de oplossing nog even zoeken.”

Ondertussen heeft de directeur in zo'n verpleegtehuis wel zijn handen vol aan het personeel, vermoedt Gerhard

Smidt: “Veel medewerkers vinden nog dat veel dingen echt niet kunnen. Bij veel mensen zitten inmiddels het regeldenken of het systeemdenken tussen de oren.”

Kortom, er is volop werk aan de winkel. Hoe krijgen we de zachte kant weer binnenboord? Gerhard Smid begint het liefst dichtbij huis, bij Sioo. “Over het grote graaien, over de dominante taal van winst maken, daar discussiëren wij eigenlijk te weinig over bij Sioo. Het staat in de krant, maar het zit niet in de leerprogramma's.”

Tineke Bahlmann - die zich behoorlijk kan opwinden over de excessieve afkoopsommen van topmannen - denkt dat bij opleidingen inderdaad veel meer aandacht moet komen voor de zachte kant van het ondernemen, voor ethiek, voor deugden. Ze geeft vaak aan het eind van een semester een uurtje ethiek, als de studenten hun cijfers al binnen hebben. Samen met studenten bespreekt ze dan morele dilemma's. “Ook mijn eigen dilemma's hoor. Dat uurtje scoort hoog bij de studenten, ze hebben het er jaren later nog over.” Ethiek hoort een geïntegreerd onderdeel te zijn van het studieprogramma, vindt ze. “Er is echt vreselijk veel behoefte aan.” Het valt Gerhard Smid ook op dat in universitaire studies ethiek niet op het programma staat. “Onze elite ontwikkelt er dus ook geen taal voor. Ook al weten ze heel goed dat het soms niet deugt wat ze doen. Het klinkt misschien cru, maar zo creëren we een soort normloze intellectuele bovenlaag in dit land. Als die er niet al is. Al die mensen ontwikkelen geen gevoel voor wat juist is in een organisatie, wat een goede balans is tussen de harde en de zachte kant. En op het gevaar af dat ik mijn collega's tekort doe: ook in onze eigen programma's kom ik dat te weinig tegen.”

En hoe zit het dan met de profetie van Henriette Roland Holst dat de zachte krachten zullen winnen? “Laat die film van Tineke Bahlmann maar komen,” zegt Gerhard Smid.

En het wordt heus geen zalvende film, volgens Tineke Bahlmann. “Als het er ooit van komt, wordt het een spannende film. Dan zitten er ook conflicten in, moeilijkheden, problemen, crisissituaties. Maar de kwestie is hoe je ermee omgaat. En schoonheid kun je alleen beleven als er ook lelijkheid is. Het een kan niet zonder het ander, daar ben ik inmiddels wel achter.”

* Zie gesprek met Hans Becker, voorzitter van de Raad van Bestuur van Humanitas Rotterdam, in *Change 1: sioo.nl/change*

- ▶ **De Verandermanagementbox;**
20 luister CD's over de veranderkundige kennis in Nederland
Jaap Boonstra en 18 andere experts op het gebied van verandermanagement
Mainpress, ISBN: 9789077387931
Verkrijgbaar via www.sioo.nl
met korting voor Sioo netwerk € 194,50



- ▶ **Ondernemen in Allianties**
Jaap Boonstra (redactie),
Kluwer, ISBN: 978 90 13 04919 0
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 47,50
- ▶ **Zonder wrijving geen glans; leren samenwerken bij veranderen en innoveren**
Arienne van Staveren,
Van Gorcum, ISBN: 978 90 23 2435 33
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 32,50
- ▶ **Handbook Dynamics of organizational change and learning**
Jaap Boonstra (ed.)
Wiley, ISBN: 0-471-87737-9
Voor het Sioo netwerk € 94,50 (excl. verzendkosten).
Bestellen per mail: sioo@sioo.nl

- ▶ **Veranderdiagnose;**
de onderstroom van organiseren
Rob van Es
Kluwer, ISBN: 978 90 130 48292
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 45
- ▶ **Interveniëren en veranderen;**
zoeken naar betekenis in interacties
Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (redactie)
Kluwer, ISBN: 90 13 03976 6
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 47,50
- ▶ **Raadsgriffiers maken geschiedenis;**
het handwerk van bestuurlijke vernieuwing in gemeenten
Gerhard Smid en Vittorio Busato
Van Gorcum, ISBN: 90 232 4237 8
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 19,50
- ▶ **Werken aan Systeminnovaties;**
Lessen uit de praktijk
John Grin en Arienne van Staveren
Van Gorcum, 2007 ISBN: 978 90 232 4259 8
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 27,50
- ▶ **Interim-management;**
samenspel in verandering; over de succes- en faalfactoren bij interim-managementtrajecten
Eelco van Hout, Gerhard Smid en Yvonne Burger
Lemma, ISBN: 90 5931 242 2
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 44,50
- ▶ **Beweging in veranderende organisaties;**
Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen
Kilian Bennebroek Gravenhorst
Kluwer, ISBN: 90 1409307 1
Voor het Sioo netwerk € 20 (excl. verzendkosten).
Bestellen per mail: sioo@sioo.nl
- ▶ **Professionals opleiden;**
Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden
Gerhard Smid
Academic Service, ISBN: 90 5261 379 6
Uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 25,95 (excl. verzendkosten).
Bestellen per mail: sioo@sioo.nl

Met robuuste SVO maakt de



professional nog steeds het verschil

Een gesprek over SVO met de ontwikkelaars van toen en het programma- en leermanagement van nu,

door mr. Elisabeth van den Hoogen

**Sioo bestaat 50 jaar. Reden voor een feestje. De leer-
gang SVO, Sturen van Veranderingen in Organisaties,
bestaat 25 jaar. Een gesprek over 'SVO toen en nu',
met drs. Willem Rozema, eindverantwoordelijke voor
het SVO programma; Cees Zandvliet, die SVO
ontwikkelde en in 1983 met de eerste groep startte;
drs. Frans Verhaaren, medeontwikkelaar en vanaf
het begin betrokken als (consultatie-)docent;
en Chris van Wijk MWO en Hennie Dekker-Van Brenk:
beiden momenteel verantwoordelijk voor een
SVO groep.**

De SVO is robuust gebleken, bestand tegen de tijd. Of beter gezegd: altijd in staat geweest met zijn tijd mee te gaan. En eigenlijk is dat ook geen wonder, want SVO is immers een leergang die is opgezet als raamwerk. Daarbinnen kan en mag veel en deelnemers brengen hun eigen vraagstukken in. Zo is SVO altijd actueel.

Het succes van SVO is om te beginnen het succes van de deelnemers zelf. "SVO voorziet in een behoefte," zegt Frans Verhaaren, "en die behoefte is inhoudelijk niet veranderd. De deelnemers kwamen de afgelopen 25 jaar steeds met vragen over efficiency, kwaliteitszorg, klant- en marktgericht denken, business process re-design, een andere organisatiestructuur, al dat soort dingen. De terminologie is wel voortdurend in beweging, maar eigenlijk gaat het steeds om hetzelfde vraagstuk. De deelnemers

zijn vooral vakspecialisten die hun meerwaarde willen vergroten om verandering tot stand te brengen. Ze beseffen terdege dat ze er niet komen met alleen een technisch traject en een paar managementtools." De meeste organisaties zijn ook nog net zo druk in verbouwing als 25 jaar geleden." Juist de ontoereikendheid van technische trajecten en louter managementtools is een basisprincipe van SVO, stelt Willem Rozema. "We hebben in de afgelopen decennia allerlei managementmethoden zien opkomen, veelal vanuit de Amerikaanse literatuur. Maar wat voor ons overeind bleef was dat de echte organisatievraagstukken zich niet zomaar laten vangen in dat managementgereedschap. En daar zit volgens mij een belangrijke legitimatie voor een programma als SVO: de deelnemers leren dynamiek te brengen in vooral de sociaalrelationele kant van de organisatie. Organisatieverandering is vooral anders gaan samenwerken." Anno 2008 is dat lang niet altijd een gemakkelijk boodschap. Willem Rozema: "Deelnemers van nu ervaren veel druk vanuit hun organisatie om instrumenteel en strak te organiseren en te reorganiseren. Uit het onderzoek van Jaap en Renate weten we dat zulke veranderingsprocessen zelden de gewenste resultaten opleveren. Voor Sioo is het daarom extra belangrijk om te kijken hoe SVO kan bijdragen aan het verbinden van die sociaalrelationele processen met de manier van sturen die nu zo populair is bij organisaties."

Cees Zandvliet – verantwoordelijk voor de conceptie en geboorte van SVO – ziet nog een andere verandering. Destijds ontstond de behoefte aan een leergang als SVO vooral bij het management van een organisatie. "Dat vond vaak dat de specialisten op de afdelingen te weinig bijdroegen aan de organisatie. Er was meer uit te halen en daarom moesten ze andere vaardigheden ontwikkelen, zoals meervoudig kijken." Tegenwoordig hebben deelnemers volgens Cees Zandvliet vaak ook een persoonlijke drijfveer. "Dat komt misschien ook door de gemiddelde leeftijd van de deelnemers, 35 tot 45 jaar. Ze worstelen met vragen over betekenisgeving, carrièrelijnen en loopbaanperspectief." Hennie Dekker-Van Brenk vult aan: "Vroeger bleven mensen

Willem Rozema



Chris van Wijk



Cees Zandvliet



Hennie Dekker-van Brenk



Frans Verhaaren



ook veel langer bij dezelfde werkgever, de loyaliteit lag anders. De vraag voor een leergang kwam uit de organisatie: de manager zat met een kwestie en koos iemand uit om dat op te pakken en die persoon moest daarvoor SVO doen. Nu is dat echt anders, de deelnemers stellen zichzelf als professional centraal. Die persoonlijke leervragen komen nu veel nadrukkelijker aan de orde dan vroeger.” Chris van Wijk herkent de trend: “Klopt, mensen verbinden de vraagstukken nu vooral aan zichzelf: Hoe kan ik zelf het verschil maken in een organisatie, hoe krijg IK dat voor elkaar?” Willem Rozema sluit daar bij aan: “De gemiddelde SVO-er heeft voortdurend vragen over zijn eigen legitimatie. Ze zeggen: ik kan dan wel jurist zijn of econoom, lijn- of personeelsmanager, maar blijkbaar geeft

“Deelnemers beseffen terdege dat ze er niet komen met alleen een technisch traject en een paar managementtools.”

mij dat voor mijzelf nog niet voldoende legitimatie. De uitdaging zit voor hen vaak in het beter omgaan met de – soms ingewikkelde – sociale processen in een organisatie en hoe je daar ook zelf invloed op kunt hebben.” Een goed voorbeeld komt van Frans Verhaaren, die in zijn groep een jurist van een gemeente had. “Ze moest niet alleen een risico-inventarisatie maken van alle gemeentelijke juridische plannen, maar ze moest er vooral voor zorgen dat ambtenaren daarbij in beweging kwamen. Voor een jurist als zij is dat een totaal onbekend terrein, zij moest zichzelf helemaal opnieuw uitvinden.”

Daar komt bij dat al die vakspecialisten vanuit hun eigen discipline denken en praten, zegt Frans Verhaaren. “Dat is lastig. Al die verschillende collega’s zijn niet gewend met elkaar te praten. Als je een technisch specialist, een HR-specialist en een financieel deskundige bij elkaar zet, leidt dat niet meteen tot iets moois. Wij wilden met SVO een setting creëren waarin ze met elkaar leren praten over de vraag hoe je een organisatie aanspoort tot veranderingen.” Chris van Wijk vindt vooral de vraagstukken van de huidige deelnemers opvallend. “Die komen vaker binnen met de vraag hoe ze op een proces kunnen sturen, hoe ze interventies in het hier en nu kunnen doen en hoe ze om kunnen gaan met spanning in hun organisatie. Vandaag de dag zijn ze zich er steeds meer van bewust dat die aspecten ook ontwikkeld moeten worden.” “Wij noemden dat vroeger onze feminiene aanpak,” zegt Frans Verhaaren, “die aandacht voor de menselijke ontwikkeling, voor de sociale processen in een organisatie.”

Destijds zaten er alleen mannen in de groep. Geleidelijk steeg het aantal vrouwen. “In september begin ik zelfs met een SVO-groep met twaalf vrouwen, op een totaal van twintig,” zegt Hennie Dekker-Van Brenk.



Vader en dochter: SVO brengt zelfkennis, een andere bril en een spiegel

Muriel Geelleit uit Utrecht volgt momenteel de leergang SVO, haar vader **Eddy Geelleit** volgde SVO precies 25 jaar geleden. Puur toeval, Muriel wist niet dat haar vader haar was voorgegaan.

“Heel leuk dat zij het ook doet. Ik volg het met belangstelling,” zegt Eddy Geelleit. Hij werkte destijds bij PTT Telecom, als projectleider van een groot informatieproject. Hij nam deel aan SVO-1, de eerste, experimentele groep. “Ik zag veranderen toen nog vooral als een mechanisch proces. Bij SVO leerde ik dat het de interventie van de professional is, die het effect geeft.”

Muriel Geelleit werkt als projectleider van een cultuurprogramma bij Cordares, de pensioenuitvoerder voor de bouw. “Ik had behoefte aan een opleiding waarin aandacht was voor zowel de structuurkant als de menselijke kant van een organisatie.” Via Internet stuitte ze op SVO van Sioo. “Wat me aanspreekt is de driehoeksverhouding in SVO: de verdeling tussen theorie, de praktijkcase die je inbrengt en je persoonlijke vaardigheden.” Eddy Geelleit: “Die nadruk op de professional als persoon was toen nog niet zo groot. Dat gebeurt nu veel intensiever.”

Zelfkennis, is het antwoord van zowel vader als dochter, op de vraag wat SVO hen vooral gebracht heeft. Eddy: “Mijn leidinggevende zei me dat ik de grootste kiezels vaak wel zie, maar over de kleine kiezels mijn nek brak. Ik kon inderdaad goed projecten opzetten, maar als ik even niet oplette struikelde ik over kleine moeilijkheden en gevoeligheden. Tijdens SVO leerde ik daar rekening mee houden.”

“En ik kwam erachter dat ik bijna nooit zeg wat ik ergens van vind, ik stel vooral vragen,” zegt Muriel. “Maar alleen vragen stellen, leidt niet altijd tot de gewenste effecten. En ik leer met meer brillletjes naar een organisatie te kijken. Daardoor kan ik beter mijn invloed doen gelden.” Eddy Geelleit hield aan SVO een intervisiegroep over, die maar liefst 23 jaar is blijven bestaan. “Dus als Muriel behoefte heeft aan intervisie, dan kan dat. Maar ik vind dat ik als vader ook afstand moet houden.” Muriel lacht: “Ja, ik moet mijn eigen fouten kunnen maken. Al is het fijn dat er spiegel en een klankbord is bij mijn vader, als ik daar behoefte aan heb.”

Dat de persoonlijke inbreng van de deelnemer in zijn professe belangrijk is, heeft Chris van Wijk vorig jaar nog gemerkt. “Toen zei een deelnemer dat hij door SVO had ontdekt dat hij eigenlijk niet meer in staat was oplossingen te bedenken als hij daar niet persoonlijk bij betrokken was, als hij daar niet zelf een aandeel in had. Dat is een typisch voorbeeld van deze tijd, die persoonlijke insteek van professionals bij organisatievraagstukken.”

En dat is juist een van de mooie ingrediënten van SVO, zegt Hennie Dekker-Van Brenk. “Naast de technische managementkant is er oog voor sociaalpsychologische processen in organisaties en vooral voor jouw toegevoegde

“Je leert mensen niet wat veranderen is door er over te praten, maar door de deelnemers zelf in verandering te brengen.”

waarde als professional. Een verandering in een organisatie kan alleen vlot getrokken worden als je goed zicht hebt op je eigen handelen en denken.” Het ‘geheim’ waarmee SVO de tand des tijds glansrijk weerstaat, zit volgens Frans Verhaaren in het proces. “Het proces tijdens de leergang zelf moest veranderend zijn, dat was onze ambitie. Je leert mensen niet wat veranderen is door er over te praten, maar door de deelnemers zelf in verandering te brengen. Ze moeten aan den lijve ervaren wat verandering is, ze moeten in een groep meemaken wat het betekent om daarin te functioneren. En ze moeten concepten krijgen waarmee ze anders leren kijken. Je draait dus niet een les af over veranderkunde, maar de dynamiek tijdens de leergang zelf moet veranderend zijn.”

Chris van Wijk sluit daarop aan: “In wezen is een SVO-groep een tijdelijke organisatie. Ik probeer daar gebruik van te maken. Deelnemers kunnen dingen oefenen die wellicht in de eigen organisatie lastig zijn, omdat er dan meer risico’s aan kleven. In de groep kun je dingen uitproberen, jezelf leren neerzetten, interventies oefenen, ontdekken wie je in zo’n groep uit de weg gaat, of wie je juist opzoekt, en waarom. Want dat doe je allemaal ook in de organisatie waarin je werkt.”

Cees Zandvliet koestert zijn eigen ‘SVO-geheim’: de samenstelling van de groep. “De deelnemers hebben verschillende disciplines en komen uit zeer uiteenlopende organisaties. Dat maakt het veel vrijer voor mensen, minder competitief. En het zorgt voor een hele intrigerende interactie, waarbij je die diversiteit benut om ván elkaar en mét elkaar te leren.”

Genoeg bijzondere ingrediënten dus die de SVO stutten. Maar om de hoek loert het veelkoppige monster ‘tijd’, want opdrachtgevers hebben haast. Deelnemers krijgen nog amper tijd om het geleerde in de praktijk te oefenen,

laat staan ermee te experimenteren, zegt Hennie Dekker-Van Brenk. Dat heeft ook alles te maken met de huidige manier van leven, met de opkomst van internet en mobiele telefoon. “Jaren geleden kwam er tijdens een driedaags seminar hooguit een enkele fax onder de deur door, voor een deelnemer. Dat was dan de enige verbinding met de buitenwereld.” Tegenwoordig vliegen deelnemers in iedere pauze de zaal uit om te bellen, zegt Willem Rozema. “Hun eigen context is veel directer aanwezig in het SVO-programma dan pakweg tien jaar geleden.” En inderdaad, zegt Willem Rozema, de deelnemers ervaren veel meer tijdsdruk vanuit hun organisatie. “Tegenwoordig had alles gisteren klaar moeten zijn. De vrijheid om te experimenteren neemt flink af. Daar komt bij dat de projecten veel complexer zijn ge-

**‘Deelnemers verbinden de vraagstukken vooral aan hun professionele signatuur:
Hoe kan ik zelf het verschil maken
in een organisatie.’**

worden, je redt het niet met alleen maar time-management. Volgens ons kun je de deelnemers beter laten ervaren dat veranderen meer te maken heeft met vertraging dan met versnelling. Daar hebben ze in eerste instantie trouwens wel moeite mee.”

Maar uiteindelijk vinden deelnemers het heel plezierig om even drie dagen weg te zijn voor het seminaronderdeel, zegt Hennie Dekker-Van Brenk. “Het voelt voor sommigen als een retraite: ze zitten in een mooie omgeving waar ze hun leren op orde krijgen. En ze komen door SVO op een andere manier in het leven te staan. Ze leren dat reflectie noodzakelijk is voor een professional, al blijft een organisatie nog zo aan je trekken. Tijd voor reflectie inruimen wordt een onderdeel van hun bestaan als professional.”

Dat voor veel deelnemers een nieuwe wereld open gaat, is ook de ervaring van Frans Verhaaren. “Ik hoor vaak terug dat SVO het intensiefste is wat ze de afgelopen jaren hebben meegemaakt. De ontwikkeling die ze zelf als professional doormaken blijft hen minstens zo goed bij als de kennis of de instrumenten die ze hebben geleerd.” Toch duurt het vaak even voor het kwartje valt, vindt Chris van Wijk. “Ik hoor soms dat deelnemers pas

na een jaar de stap durven te zetten naar een aanpak die echt bij hen past. Het gaat soms langzaam, maar het vraagt nu eenmaal tijd om dingen te laten beklijven en om het geleerde echt productief te maken in een organisatie.”

Is de grotere tijdsdruk die deelnemers ervaren een reden om SVO te veranderen? Geen driedaags seminar meer bijvoorbeeld? Willem Rozema vindt dat het overwegen waard. “Dergelijke zoekvragen hangen natuurlijk permanent boven ons, bij de docenten en bij de programmanagers.”

Maar los daarvan kan SVO nog jaren mee, denkt Willem Rozema. “Het is ooit opgezet als raamwerk, juist om rekening te houden met de variëteit en dynamiek van de deelnemers. Het is geen reeks colleges, maar een serie werkplaatsachtige bijeenkomsten en dat is volgens mij precies de kracht van het programma: het bevat de flexibiliteit om de dynamiek die in de bedrijven aanwezig is en waar de deelnemers dagelijks mee te maken hebben, over te nemen en te adopteren in de leergang.” Toch wil Cees Zandvliet nog wel naar de naam SVO kijken. “Want je kunt veranderingen uiteindelijk niet zonder meer sturen, je moet vooral kijken naar condities, voorwaarden scheppen. Maar ik moet eerlijk zijn: SVO ligt goed in de markt, laat maar lekker staan die naam.”

Willem Rozema vindt de naam SVO ook iets te licht, het dekt niet helemaal de lading. “De leergang gaat eigenlijk net zo goed over verandering van sturing als over sturing van veranderingen.”

SVO is robuust genoeg voor de komende tijd, denken alle vijf de gesprekspartners. Al blijft er natuurlijk altijd wat te wensen. Zoals de introductie van e-learning. En het zou goed zijn als er meer oog komt voor internationalisering en voor andere culturen, vindt Cees Zandvliet. Chris van Wijk benadrukt bovendien het belang van het contact met de organisaties tijdens de leergang. “Als ik een gesprek heb met de deelnemer en zijn leidinggevende, dan wordt er vaak meteen weer een andere taal gesproken. Daar zit de uitdaging. Want de toegevoegde waarde van SVO moet uiteindelijk blijken uit de bijdrage aan de organisatie die de investering doet. Die twee werelden moet je dus wel blijven verbinden.”

Omslagen...?

De oogst van de lustrumbijeenkomsten in maart, april en mei

Sioo bestaat 50 jaar. Met alumni, docenten en anderen onderzoeken we momenten uit onze geschiedenis. Zo verplaatsten we ons naar drie voorbije decennia: 1968-1978-1988-1998.

Jaren van democratisering, crisis, maar ook van de opkomst van het internet. Over deze tijd

waren we in gesprek met Kas Kastelein, Wout Buitelaar, Joost Dankers, Cees Zandvliet

(maartsessie). We werkten in simulaties met Hans Kommers, Leni Beukema en Wim van Noort

(apriلسessie). We maakten een webproductie met Jan Schonk, Bert Slagmolen en Rob van

Kranenburg van De Waag (mei-sessie). Een impressie van drie lustrumbijeenkomsten door

Bernard van Lammeren, Marguerithe de Man, Peter Paul Kerpel en Gerhard Smid.

Een nieuwe omslag?

In mei keken we naar de betekenis van internet voor organiseren.* Internet brengt een radicale omslag te weeg. We verkeren in een spannende tijd. Veranderingen in de informatiehuishouding maken veel nu nog belangrijke organisatorische en institutionele patronen overbodig. Het digitaliseren van bestaande werkprocessen hebben we nu wel gehad. We komen in een tijd van radicaal anders organiseren en ontwerpen, in de context van een economie van exploitatie van kennis en nadruk op belevens. Leve WEB.2.

De vorige omslag?

Omslagen zijn natuurlijk niet nieuw. Volgens historicus Joost Dankers (Universiteit Utrecht) was het jaar 1973 zo'n omslag. Net voerde het kabinet Den Uyl hervormingen door: vermogensaanwasdeling, democratisering, vergroten van werknemersinvloed. Die ideeën waren gerijpt in voorgaande jaren van ongeëvenaarde hoogconjunctuur, groei, loonexplosie en schaarste aan arbeid, van grote investeringen in 'human capital', van inspraak en toenemend overheidsingrijpen. In de schaduwzijde speelde afnemende efficiency en rentabiliteit, wegwijnende bedrijfstakken en een vlucht naar voren in 'Big Is Beautiful'. Die vlucht duurde niet lang: kort na de oliecrisis van 1973 vielen conglomeraten als rsv en Ogem om, evenals Estel (1972-1982), het fusieproduct van Hoogovens en Hoesch.

Gedraineerde arbeid

Dit zijn de jaren waarin de kritiek op de 'gedraineerde arbeid' luider wordt. Ideeën over arbeiderszelfbestuur,

industriële democratie via ondernemingsraden en een menswaardiger arbeidsbestel vlammen. Wout Buitelaar – wetenschapper – deed toen onder meer 'actieonderzoek' naar betere roostervormen. Hij agendeerde het begrip hersteltijd, te onderscheiden van vrije tijd en arbeidstijd. Hij beriep zich daarbij op Frederick Winslow Taylor. Die was niet – zoals velen denken – op zoek naar de maximale arbeidsprestatie maar naar de optimale.

Werknemersinvloed

Die kritiek leidde ook tot een andere richting. Kas Kastelein, als raadgevend adviseur gevormd bij Honig en bureau Ydo, stapte rond 1970 over naar de PTT. Dat was toen een overheidsbedrijf met 140 duizend werknemers, groter dan de rest van de overheid bij elkaar. De PTT werd bedrijfsmatig geleid en werkte met snel evoluerende technologie. De organisatieadviseurs vonden nieuwe werkordeningen uit, vanuit de stelling: mensen moeten niet over hun werk op afstand (zoals in de OR), maar in het werk zélf meer zeggenschap hebben. Zijn oplossing: creëer resultaatverantwoordelijke eenheden: specificeer input- en outputvereisten en laat het throughput-proces aan het personeel over. Creëer kortom een werkomgeving die – als het ware – de weg wijst. Kastelein fundeert deze visie in het werk van Mary Parker Follet. Die wil af van 'micro-management': *"My solution is to depersonalize the giving of orders to unite all concerned in a study of the situation, to discover the law of the situation and to obey that.... One person should not give orders to another person, but both should agree to take their orders from the situation. If orders are*

* De film over de mei-bijeenkomst is te zien op sioo.nl/lustrum

simply part of the situation, the question of someone giving and someone receiving orders does not come up.”

Deze invalshoek klinkt in Nederland vooral door in het sociotechnische systeemdenken met zijn zelfsturende teams.

Veranderkunde wint veld

Dit is ook de tijd waarin de veranderkunde veld wint. Cees Zandvliet deed begin jaren '70 de Sioo leergang Organisatiekunde (OK). Het ingenieursachtige vooruitgangsgeloof was sterk. In de hoek van het lokaal stond nog een grote rekenliniaal. In het vak domineerde de contingency theory. “Het idee daarachter was: ooit krijgen we het onder de knie, al die contingencies. Dan hebben we Het Recept.” Maar Sioo veranderde. Het ‘duffe leslokaal’ in het Rotterdamse Bouwcentrum werd ingeruild voor bijeenkomsten in conferentieoorden. De studieleiding gaf veel vrijheid. Dat werd beloofd: “Iedereen was zó geprikkeld, er werd hard gewerkt.” Een paar jaar later stonden in de OK processen centraal, met nieuwe auteurs zoals Weick, en een nieuw vak Mens en Organisatie. Het ingenieursperspectief werkte krachtig door in deze ‘social turn’: “Het bleek dat verandering weerstand oproep. Weerstand – dachten we – hoe régel je dat?”. In deze tijd kwam ook de non-profitsector in beeld. Zandvliet: “In mijn groep zaten twee deelnemers uit die sector, een uit welzijn en een uit onderwijs. Dat was toch wel gek, vonden we toen. Maar ze ontptopten zich als twee van de meest krachtige figuren, goed gebekt en met veel overtuigingskracht.”

Organiseervormen vergeleken

De omslag van 1973 leidde economische transformatie, het doorvoeren van politieke zeggenschapsprincipes, sturing via de band, de opkomst van de quartaire sector en de hoge vlucht van de veranderkunde in. Het ging daarbij en daarna niet zonder radicaliteit. Menigeen zette zich af tegen structuren en omarmde de spontaneïteit, vanuit kritiek wat was en op de vorming van een nieuw korset van systemen, modellen en stramien. Jongeren gingen denken: Moet ik zo leven? Fuck the system! In deze typering van ontwikkelingen zien we bovendien drie typische organiserpatronen, met als helden: Taylor, Follet Parker, en de ‘anarchie’ (die heeft geen persoon als held). In een aparte bijeenkomst onderzochten we deze. Het team maakte er een wedstrijd van. In drie eenvoudige simulaties met een stopwatch was de opdracht:

1. Team, maak conform de principes van Taylor een krant.
2. Zelfsturend team, maak een powerpoint presentatie met behulp van vier computers.
3. Actiegroep zonder leiding: maak met elkaar een muurkrant.

Taylor... of Bricolage?

De groep die volgens Taylor werkte won! In de kortste tijd bereikten zij de beste output. Het zelfsturende team bleek een praatclub, niemand had overzicht, met zijn allen wilden ze via één toetsenbord resultaat bereiken. De leidingloze actiegroep bleek een studieclub. Nagenoeg alle tijd ging zitten in het minutieus verwerken van de verschaft informatie, terwijl één van de groepsleden er nog wat van probeerde te maken. Moet de conclusie zijn: Leve de Tayloriaanse traditie, mensen werken graag voor een baas die duidelijk is over de taak, met een duidelijke uitkomst? Uit observaties van omstanders bij de simulaties kunnen we wat anders afleiden. De groep die won, hield zich namelijk absoluut niet aan de opgelegde spelregels. Hun kracht was de *zelforganisatie* die zich ontspon. Met de opgelegde ordening als referentie wisten de deelnemers supersnel een eigen productief patroon te creëren. Ze maakten er wat van... Bricolage dankzij of ondanks de aangereikte structuur.

Werken aan de ‘hardware van organiseren’

Zo krijgt een nieuw perspectief reliëf tegen de achtergrond van oude denk- en werkwijzen. Rond internet komt dit scherp naar voren. WEB.2 wordt genoemd en geroemd als een radicale vernieuwing, waarin mensen méér dan ooit langs laterale weg energie weten te mobiliseren, geheel passend bij in de kennismaatschappij en de beleveniseconomie. Het verschil tussen WIKI en de Encyclopedia Britannica is zó evident! Natuurlijk moeten we bij WEB.2 ook kijken naar de ‘hardware van organiseren’, naar de ICT systemen die het spel van zelforganisatie en zijn vrijheidsgraden bepalen. Daar zitten nu de grote kansen, zitten daar niet ook de nieuwe makers? En is het niet dé opgave van Sioo om haar professionele focus waar ze mee groot geworden is, te verbinden met dit explosieve mengsel van visiegedreven ondernemerschap en zelforganisatie? In mei klonk in de zaal klonk de oproep aan Sioo om ‘architecten’ bijeen te brengen, dat zijn de mensen die nieuwe systemen ontwerpen, zoals ICT, Legal, HR, Informatie, Kennis. Wat zijn we aan het doen?

Lustrumbijeenkomst 1998 – 2008

25 september 2008

Markt maakt!**Over marktwerking in organisaties en de bijdrage die een tijdelijke veranderaar daaraan kan leveren**

Met bijdragen van **Tineke Bahlmann**, bestuurslid van Sioo, commissaris van het Commissariaat voor de Media, Nedap en Triodos Bank, alsmede hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Utrecht.

Leo Witvliet, zelfstandig interim-manager, oprichter van het Instituut Interventie Management en gepromoveerd aan de Universiteit van Tilburg op onderzoek naar de persoonlijkheid van de interim-manager.

Leo Schoots, interim-manager en associé bij Boer & Croon en voorzitter van de raad van bestuur van Isala Klinieken.

Dick van Ginkel, partner van organisatieadviesbureau Consort en bestuurslid van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa).

En **vele anderen** die al dan niet tijdelijk inspanningen leveren om markt en organisatie op elkaar aan te laten sluiten.

Plaats: **Museum voor Communicatie** in Den Haag*

Tijd: 25 september 2008, 16.00 - 20.00 uur

Programma: Tineke Bahlmann over de geschiedenis van marktwerking en de ervaringen met marktwerking in het hier en nu.

Verschillende perspectieven op tijdelijkheid en marktwerking: hoe kunnen tijdelijk veranderaars schakelen tussen micro- en macroperspectief, tussen lange en korte termijn denken en hoe kunnen zij aan marktwerking een bijdrage te leveren?

Diner discutant: zoeken naar werkzame bestanddelen en bedreigingen voor het realiseren van marktwerking.

De bijeenkomst sluit af met een debat.

Aanmelden: sioo.nl/lustrum. Meld u tijdig aan, want het aantal plaatsen is beperkt!

* In het **Museum voor Communicatie** (het oude postmuseum) vinden we een voorbeeld van een staatsbedrijf dat te maken kreeg met marktwerking, de PTT. Tijdens de bijeenkomst fungeert het Museum voor Communicatie als Waag. We maken de balans op en wegen de resultaten van marktwerking in Nederland. Waar slaat de balans door en waar is ze te licht? En is iedere weegschaal zo geijkt dat een tijdelijk (interim)adviseur genoeg gewicht in de schaal kan leggen?

Lustrumfinale

27 november 2008

Samen maken we verschil**Over de toekomst van organisaties, de samenleving en het adviesvak**

Met bijdragen van de 'verschilmakers':

Ahmed Marcouch, de spraakmakende stadsdeelvoorzitter van Amsterdam-Slotervaart

Kids uit Amsterdam Oost, een glansrijk initiatief met kansloze kinderen die zingen, dansen en rappen.

Paul West modestudio die met jongeren nieuwe collecties maakt.

De grondleggers van toen, 70- en 80-jarigen die toen en nog steeds actief zijn en hun kennis inzetten in maatschappelijke vraagstukken vanuit een veranderkundig, sociaal en psychologisch perspectief.

Plezant, theatermakers die zorgen dat de inhoudelijke programmaonderdelen fris vernieuwend, anders en interactief zijn.

Al die andere gasten die zich bezig houden met allerlei vraagstukken in de samenleving en zo op hun beurt verschil maken.

Plaats: Dé ontmoetingsplek van de Indische buurt in Amsterdam: **Studio K**!

Tijd: 27 november 2008, 14.00 - 20.00 uur

Programma: Het bijeenbrengen van interessante mensen, de kracht van experimenteren, nieuwe vormen van samenwerking. Dat past bij Sioo en we weten uit ervaring dat dit mooie, creatieve resultaten oplevert. We houden u op de hoogte over het programma op sioo.nl/lustrum.

Aanmelden: sioo.nl/lustrum. Meld u tijdig aan, want het aantal plaatsen is beperkt!

* **Studio K** is een ontmoetingsplek voor iedereen in de Indische buurt in Amsterdam (mede mogelijk gemaakt door woningcorporatie Ymere). Een voorbeeld van samen verschil maken vanuit de samenleving zelf, door te laten zien hoe het wél kan in een 'prachtwijk'. Een voorbeeld hoe vanuit de energie en enthousiasme van 80 studenten een ontmoetingsplaats, een cultureel centrum, een bioscoop en een café is voortgekomen. **Studio K** (Kriterion) en **Sioo** bestaan beide 50 jaar.

Agenda

5 september	Presentatie van het boek Veranderen van organisatiecultuur*
15 september	Welkom bij Sioo avond*
22 september	Bijeenkomst Sioo's Onderzoeksplatform*
25 september	Lustrumbijeenkomst: Markt maakt! (1998-2008)*
30 september	Themabijeenkomst voor Wooncorporaties* Start Interim Management & Organisatieverandering, (10)
1 oktober	Start Sturen van Veranderingen in Organisaties (64)
3 oktober	Start leergang Lokaal leiderschap (7) Bijeenkomst VOC (Veranderen van Organisatie Cultuur)*
6 oktober	Start BO-module Advieswerk strategisch bekeken (5)
10 oktober	Start mastertraject Advanced Change Methodologies (5)
14 oktober	Workshop rond het boek Veranderen van Organisatiecultuur*
24 oktober	Lustrumbijeenkomst voor Sioo medewerkers: We maken samen feest
27 oktober	Start BO-module Organisatieverandering (35)
28 oktober	Start BO-module Inrichten van processen en organisaties (4)

Sioo 50 jaar

Lustrumbijeenkomsten

Een impressie van de lustrumbijeenkomsten in maart, april en mei (zie foto's) vindt u op pagina 15 en 16. De eerstvolgende lustrumbijeenkomst vindt plaats op 25 september en we eindigen met een bijzondere finale op 27 november. Meer informatie daarover op pagina 17. Komt u ook?

Aanmelden: sioo.nl/lustrum



Sioo staf werkt mee aan ...

- Learning Lane 2008 van de Baak, 27 t/m 29 augustus
- Duale Driehoek, 11 september
- VGS Congres, 18 september
- VNG Divosa Najaarscongres 2008, 8 oktober
- Jaarcongres Pentascope, 6 november
- Collegereeks Veranderkunde, van Elsevier, 30 september
- Programma 'Inspireren tot veranderen' van de Vlerick Leuven Gent Management School, 7 november
- Hooglerarenreeks Verandermanagement, 19 februari



3 november	Start BO-module Coaching (10) Start kerntraject Basisopleiding voor Organisatieprofessionals (97)
13 november	Welkom bij Sioo avond*
19 november	Start masteropleiding Executive Change Management (9)
20 november	Ernst Hijmanslezing*
	Start BO-module Inzicht in bedrijfskunde (12)
24 november	Bijeenkomst Sioo's Onderzoeksplatform* Start BO-module Persoonlijk optreden (40)
27 november	Lustrumfinale: Samen maken we verschil *
28 november	Start Workshop Spannende werkconferenties (8)*
1 december	Start BO-module Werken met groepen (43)
10 december	Start In de Wind (9)
12 december	Diploma-uitreiking ACM (4)*

* Over deze activiteiten vindt u meer informatie in de toelichting op de agenda.
Nota bene: De meest actuele informatie (waaronder startdata) treft u aan op de
Sioo website: sioo.nl

>>

CHANGE OF DE E-BRIEF ONTVANGEN | AFMELDEN

Met Change en de Sioo e-brief willen wij deelnemers, docenten en overige relaties van Sioo graag op de hoogte houden van ontwikkelingen op het vakgebied van organiseren, veranderen, vernieuwen, adviseren en leren. Ontvangt u Change of de e-brief nog niet automatisch en wilt u wel op de verzendlijst, dan kunt u zich aanmelden via de website: sioo.nl/change, respectievelijk sioo.nl/e-brief. Daar vindt u tevens de mogelijkheid om Change aan een van uw relaties toe te sturen. Als u niet langer geïnteresseerd bent in informatie, dan kunt u dat kenbaar maken door ons een mailtje sturen. Wij halen uw naam dan van de verzendlijst.

agenda nader beschouwd

>>

📍 Themabijeenkomst voor Wooncorporaties

Sioo introduceert de leergang 'Succesvol besturen van wooncorporaties'. Dat gebeurt tijdens een themabijeenkomst 'Bestuurders van morgen beginnen vandaag' voor wooncorporaties op 30 september (15.00 tot 17.30 uur bij Nijenrode in Breukelen) deze leergang. Deze is ontwikkeld in opdracht van koepelorganisatie AEDES en het Netwerk Vrouwelijke Managers Wooncorporaties. De bijeenkomst richt zich speciaal op vrouwen die willen doorstromen naar bestuurlijke en toezichthoudende posities bij wooncorporaties. De leergang zelf start in het voorjaar van 2009.

Informatie over de bijeenkomst: www.aedes.nl/bestuurdersvanmorgen. Nadere informatie over de leergang: Maaike Glimmerveen of Peter Paul Kerpel tel. 030-2913000, e-mail: kerpel@sioo.nl

📍 Veranderen van Organisatie Cultuur (V.O.C.)

De bijeenkomsten van het V.O.C., een platform, waaraan (oud-)deelnemers en docenten van Sioo meedoen, hebben geresulteerd in het boek Veranderen van Organisatiecultuur. De presentatie van dit boek is op 5 september, om 17.00 uur in Museum De Cruquius in Heemstede. Op dinsdag 14 oktober (16.00 tot 20.00 uur) is er op Sioo een workshop naar aanleiding van het boek.

Meer informatie? Dr. Rob van Es, e-mail: Rob@vanSvision.nl

📍 Ernst Hijmanslezing

De lezing op 20 november komt dit jaar van prof. dr. Michael Braungart en heeft als thema Maatschappelijk verantwoord adviseren. Braungart kreeg samen met zijn collega William Mc Donough internationale bekendheid door hun Cradle to Cradle (c2c) concept. In hun gelijknamige boek (in Nederland uitgebracht met als subtitel 'afval = voedsel') geven zij een revolutionair nieuwe visie op ontwerpen. De Ernst Hijmanslezing vindt plaats op 20 november in De Rode Hoed in Amsterdam en wordt ondersteund door Sioo en De Baak. Meer informatie: ooa.nl/activiteiten

📍 Sioo's Onderzoeksplatform

Sinds een aantal jaren komt het Sioo Onderzoeksplatform vier maal per jaar bijeen; tal van professionals die zelf werken aan (promotie)onderzoek en die er plezier in hebben om elkaar te ondersteunen.

In een goede balans van halen en brengen bespreken we elkaars onderzoekswerk.

Meer informatie? Dr. Gerhard Smid of prof. dr. Jaap Boonstra, tel. 030-291 30 00 of e-mail: smid@sioo.nl / boonstra@sioo.nl

📍 Spannende werkconferenties ontwerpen en leiden

Werkconferenties zijn inmiddels zo ingeburgerd dat enig gevaar voor conferentiemoedigheid dreigt.

Voor een adviseur valt het niet mee zijn klanten te blijven verrassen met originele ontwerpen en werkvormen. In de workshop van 28 november gaat u aan de slag met een aanpak die leidt naar een spannende en inspirerende werkconferentie die 'een spa dieper gaat' of 'stap verder gaat'.

Meer informatie? sioo.nl/alumni of vraag informatie aan via de antwoordkaart

📍 Masterdiploma's voor deelnemers aan ACM

Op 12 december van dit jaar ontvangen deelnemers van het mastertraject Advanced Change Methodologies (ACM) hun masterdiploma. Wilt u een diploma-uitreiking bijwonen, dan bent u van harte welkom. Aanmelden? Saskia J.M. Cortlever-Keus, tel. 030-291 30 00, e-mail: sioo@sioo.nl

📍 Welkom bij Sioo avonden

Ieder voor- en najaar organiseert Sioo Welkom bij Sioo avonden. We nodigen belangstellenden voor de open programma's uit om in informele setting te komen praten met oud-deelnemers, docenten en Sioo staf over de programma's waar hun belangstelling naar uit gaan. U bent welkom vanaf 16.30 uur. We sluiten de toegang rond 19.00 uur.

Meer informatie? sioo.nl/welkom