

change

JANUARI 2005 NUMMER 1

innoveren

Sioo

COVER:

De Tilburger **Guus Voermans** staat bekend als 'uitvinder en kunstenaar'. Vaak met gebruikmaking van allerlei afvalmaterialen maakt hij een nieuwe wereld, bevolkt door robots, vreemde vogels of lichtgevende kometen in plastic buizenstelsels. "Ik innoveer elke dag, juist wanneer ik ergens mee bezig ben. Niet doen is niet bestaan, bij mij. Inspiratie is overal!"

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

drs. Chrétien Felser en
Saskia J.M. Cortlever-Keus

Fotografie

August Swietkowiak
Drs. Lien Govers
Hans Lodewijkx

Ontwerp

x-hoogte, Tilburg

Druk

Drukkerij Budde Elinkwijk
Grafische producties, Utrecht

inhoud

3 Nieuwigheden

Een voorwoord van Jaap Boonstra, rector van Sioo

4 Van misère-eiland naar bonte chaos

Een gesprek met Hans Becker, Humanitas Rotterdam

10 Ordelijke chaos als noodzaak voor innovatie

Een gesprek met Roel in 't Veld over innovatie

15 Knooppunt Innovatie

Korte impressie van het congres Knooppunt Innovatie
op 9 december jl.

Column

17 De achteruitkijkspiegel van ACM

Deelnemers doen verslag van hun ervaringen met hun Sioo traject

8 Sioo publicaties

8 Sioo staf werkt mee aan ...

19 Agenda

nieuwigheden

Het thema van deze eerste Change is 'Innoveren'.

Van Dale geeft als verklaring van het woord

innoveren het invoeren van een nieuwigheid.

In deze betekenisgeving is Change op zichzelf

innovatie: een nieuw blad, met een

nieuwe inhoud die zich vooral zal richten op

ontwikkelingen in de omgevingen waarin het

Sioo netwerk opereert.

Een van die omgevingen is 'gezondheidszorg en welzijn'. Chrétien Felser voerde een gesprek met Hans Becker, lid van de raad van bestuur van Humanitas Rotterdam. Het gesprek gaat over zijn visie op verzorgen en verpleegtehuizen. Misère-eilanden noemt Becker de 'traditionele' tehuizen en dat het anders kan heeft hij inmiddels bewezen: "Zodra mensen kunnen kiezen, kiezen ze voor mijn product: een eigen woning, zoveel mogelijk zelfstandigheid en leuke dingen om voor te leven". Dit product is zo gewild dat er inmiddels een wachtlijst is van 12.000 mensen. Becker heeft geen enkel probleem om aan goed personeel te komen. De financiën zijn ruim op orde. Zijn kernwaarden bij deze aanpak? "Eigen regie houden over je leven, de ja-cultuur en de 'extended family' aanpak".

Arienne van Staveren is over innovatie in gesprek met Roel in 't Veld; over betekenisgeving, principes voor verandering, de reikwijdte van innovatie, creatieve vernietiging en barrières tegen innovatie. In 't Velds definitie van innovatie: "Een proces van betrekken van nieuwe kennis op sociale processen om te komen tot nieuwe fundamentele waarden".



prof. dr. Jaap J. Boonstra, rector

Roel in 't Veld was een van de inleiders van het congres Kooppunt Innovatie, dat Sioo met de Ooa organiseerde. Het congres vond op 9 december plaats in de Van Nelle Ontwerpfabriek. Het congres – onder de titel 'Innovatie: Toeval of regie?' – gaf managers, adviseurs, projectleiders, bestuurders, onderzoekers, ingenieurs, beslissers, beleidsmakers en opleiders de mogelijkheid om, buiten hun eigen branche en vakgebied, in gesprek te gaan over innovatie. Roel in 't Veld, Matthieu Weggeman, Edu Feltmann en Justine Marseille; allen leverden op hun eigen wijze een bijdrage aan het congres. En, niet te vergeten, de vijftien workshopbegeleiders die ieder vanuit een eigen perspectief op innovatie met deelnemers aan het werk gingen. Heleen Tours geeft u alvast een eerste impressie. Niet alles is 'nieuwigheid' in deze eerste Change (hoewel ... de ACM is op zich een nieuw programma, met een nieuwe inhoud en aanpak). Gerard Hensels en Frank van Doorn geven u ook deze keer weer een blik op hun ervaring met het master-traject Advanced Change Management. Een van de uitspraken van deze deelnemers over hun eigen toekomst: "Ruimte creëren voor ontwikkeling vind ik het mooiste wat er is."

En dat zijn wij volmondig met hen eens!

prof. dr. Jaap J. Boonstra,
rector



Hans Becker heeft geen visie, hij leeft zijn visie.

Van misère-eiland naar bonte chaos

Een gesprek met dr. Hans Becker door drs. Chréten Felser, programmamanager

In iedere uitgave van Change zal een portret geschilderd worden van iemand die zijn/haar sporen heeft verdiend rond veranderingen. Deze keer is dat Hans Becker, voorzitter van de Raad van Bestuur van Humanitas Rotterdam.

Hans Becker praat alsof de duivel hem op de hielen zit. In vijf kwartier geeft hij zijn spraakmakende visie op ouderenzorg in Nederland. Tussendoor viert hij iets met personeel, komt zijn pleegzoon binnenvallen, moet de timmerman betaald en de vuile was opgehaald. Tot slot geeft hij nog een rondleiding door de gerobotiseerde keuken van de Akropolis.

Dr. Hans Marcel Becker (62) promoveert in oktober 2003 op het proefschrift 'De verborgen hand van culturele sturing; gelukbevorderende zorg in een vergrijzende wereld'. In 2004 bewerkt hij het tot een boek 'Levenskunst op leeftijd; visie op ouderenzorg in Nederland' (Eburon). In de twaalf en een half jaar dat hij directeur is van Humanitas Rotterdam groeit de organisatie van 15 vestigingen met 1200 medewerkers uit tot 28 vestigingen, 2200 medewerkers en nog eens 1000 vrijwilligers. Inmiddels is hij met de VUT als directeur, maar weer terug als voorzitter van de Raad van Bestuur. Zijn dadendrang is er niet minder om. Humanitas Rotterdam exploiteert 'levensbestendige' woningen. De term bejaardentehuis en verzorgings-
tehuis zal je niet horen uit de mond van Hans Becker. Het is zijn idee om koopwoningen voor jongere mensen te mengen met woningen voor zowel zieke als gezonde ouderen. In ieder Humanitas huis vind je een mix. Geen ophoping van misère en je hoeft niet steeds te verkassen als je ouder wordt. Maar dat is niet het enige wat anders is in de Humanitas huizen. Je kunt er niet alleen wonen, maar ook leuk

leven. Achter de ingang van de Akropolis, één van de 28 Humanitas huizen, is een overdekt dorpsplein met een Internetcafé, restaurant, een supermarkt, een kapper, veel kunst en andere rariteiten en vooral veel leven.

Basisprincipes

Twaalf en een half jaar heeft Hans Becker er over gedaan om de 'misère eilanden' om te bouwen tot wat ze nu zijn. Zijn visie op ouderenzorg heeft veel aandacht gekregen de laatste tijd. Maar hoe is hij er in geslaagd deze veranderingen voor elkaar te krijgen? Waar is hij begonnen?

"De entree is natuurlijk wel makkelijk als iedereen het erover eens is, dat het zo niet langer kan. Alles was hier verkeerd: drie miljoen verlies per jaar, versleten vloerbedekkingen, namaakspullen, gebarsten ruiten met cellofaan, vieze lampen en urinestank. Niemand wilde hier zijn.

Wat ik in de bouw geleerd heb, is dat je met 'zichtwerk' moet beginnen. Een mooie entree met chique spullen. Als je een sfeer van verandering wilt creëren, moet je laten zien dat er wat kan. Ook al weet je dat het na vijf jaar allemaal weer gesloopt moet worden.

En ik heb onmiddellijk een 'ja-cultuur' geïntroduceerd. Niemand mocht meer 'nee' zeggen. Dat was een hele schok. Ik liet directieuren, hoofden en wie dan ook vallen als ze 'nee' bleven zeggen.

Ik gaf de schoonmaakster gelijk als ze kwam klagen.

Belde haar

baas me

's avonds op.

Als je een sfeer van verandering wil creëren, moet je laten zien dat er wat kan.



Dan draaide ik het om: “Je moet me dit niet meer aandoen. Ik vind het niet leuk je te laten vallen, maar je dwingt me er toe”. Verplicht ja-zeggen bevordert de creativiteit, want je moet nadenken hoe je ‘ja’ waar kunt maken. ‘Ja’ is ook niet absoluut natuurlijk, maar ik dwing mensen wel om altijd met ‘ja’ te beginnen.

Het derde was de communicatie over verandering. Meestal gaat dat via vergaderingen, notulen, kijken of je naam wel goed geschreven is. Allemaal vreselijk. Dat soort rituelen schaf ik onmiddellijk af. Communiceren doe je via verhalen. Leuke verhalen. De boodschap is meestal niet zo moeilijk. Die verhalen laat je uitlopen in een aantal oneliners. Die kan iedereen onthouden.

Oneliners die we hier gebruiken zijn:

- Een beetje ziek, een beetje werken
- Teveel zorg is erger dan te weinig zorg
- Geld is nooit een probleem bij Humanitas

Ik ben ook niet topdown gaan werken. Ik ben geen directeur die het allemaal zo goed weet en via een doorgeefsysteem bepaalt hoe het in de organisatie moet gebeuren. Ik maak geen dikke pillen papier in ringbanden en heb geen controleapparaat en sancties om te kijken of het ook zo wordt uitgevoerd. Daar heb je veel duur betaalde mensen voor nodig, die je beter elders

kunt inzetten. Een topdown-organisatie werkt niet in de ouderenzorg.

Dan hangt de cliënt ergens onderaan.

En dat is natuurlijk zonde. Want die heeft ontzettend veel ervaringsdeskundigheid en waarom zou je die

niet gebruiken? Iemand die al zijn hele leven reuma heeft, hoeft je niet meer te vertellen hoe die daarmee moet omgaan. Dat soort professionaliteit heb je niet nodig in de ouderenzorg.”

Ik wil een organisatie die tegen de rand van chaos aanzit.

Geen structuur maar cultuur

“Of iedereen dat leuk vond? Natuurlijk niet. Cultuurverandering gaat ook via een coöpterende arbeidsmarkt. Tijdens de periode dat ik directeur was, is het personeelsbestand uitgebreid van 1200 tot 2200 en er is een jaarlijks verloop van 10%. Dus ik heb meer dan de helft van het personeel zelf kunnen aannemen. Soort zoekt soort. Bij mij zal een bureaucaat waarschijnlijk niet aangenomen worden, of hij moet er door slippen. Bovendien voelt een bureaucaat zich niet thuis in mijn organisatie. Ik wil een organisatie die tegen de rand van chaos aanzit. Daar houd ik van. Dat is voor mijn cliëntèle ook het best.

Chaos kan ook heel goed in dit soort zorg. Want wat is nou ouderenzorg? Je kunt het duur formuleren. Dan is mijn core-business ‘cure and care’. Maar het komt gewoon neer op afsoppen, voederen en pillen en injectiespuiten er in douwen. Meer is het niet. Chaos betekent dat iemand een uur eerder of later gewassen wordt of een keer een pil minder krijgt of alleen bruine bonen eet. Maar wat maakt dat uit? Ik heb een doel met chaos. Dat doel is dat mensen gelukkiger zijn met chaos om zich heen. Bij mij werkt dat zo. En ik heb gemerkt dat het bij heel veel anderen ook zo werkt. Ik maak geen producten in een fabriek. Mijn product is mensen. Mensen met een handicap. En het enige wat daar eigenlijk mee moet gebeuren is dat ze zo gelukkig mogelijk dood gaan. Als die pillen, injectiespuiten en vitamines daarbij helpen is dat goed. Maar het is zeker geen voldoende voorwaarde voor geluk. Een mens is een chaosdier. Kijk maar bij mensen thuis. Waarom zou je dat in de laatste fase van hun leven opeens gaan veranderen?

Ik geloof niet in veel regels. Ook niet in verandering.

Ik geloof meer in de culturele sturing waar Karl Weick over heeft geschreven. Zorg dat je een aantal kernwaarden in de koppen van je medewerkers vastzet. Bij mij zijn dat: eigen regie houden over je leven, de ja-cultuur en de ‘extended family’ aanpak. Die kernwaarden moeten gaan leven in de hele organisatie en bij alle stakeholders. Dus bij medewerkers, vrijwilligers, bij cliënten en familie. Als je dat voor elkaar hebt, gaat het vanzelf lopen. Ik heb de aandacht verplaatst van structuur naar cultuur. Met weinig regels, maar met constante aandacht voor de kernwaarden. Via het jaarverslag, via radio en TV, via kranten en huis-aan-huisbladen, via mensen en groepen die daar weer op af komen en komen kijken.

Of je daarbij weerstand ontmoet? Ik ben niet zo subtiel. Ik merk het meestal niet eens. Ik dender gewoon door. Ik ben financieel en intellectueel onafhankelijk. Succes heeft vele vrienden. Als je op het dieptepunt bent begonnen en de tent gaat beter draaien, dan wil iedereen daar ook bijhoren en aan bijdragen. In ieder geval wordt het daardoor leuker en niet een voortdurende strijd tegen elkaar. Het beter maken van de organisatie kost ook *toil and trouble*, maar het is minder vermoeiend dan tegen de stroom inzwemmen.”

Leidinggeven aan verandering

“Nee, ik maak geen veranderplannen. Ik heb wel een visie. Menselijk geluk komt niet van pillen en injecties,



wel van baas zijn over je eigen leven. Daar moet je dus aan werken. Maar een visie op veranderen ..., nee eigenlijk niet. Doe nou maar wat! Zolang je het eens kunt worden over het einddoel, kan je zonder veel sturing van alles doen. Natuurlijk zijn er dan dingen die niet goed uitpakken, maar daar stuur je dan op bij.

Bijvoorbeeld, echtparen waarvan een partner dementert kan je soms niet bij elkaar laten wonen. Ik ben niet van blauwdrukken maken. Je weet dat je fouten gaat maken, maar die brei je dan weer recht.

De systeembureaucratie moet je creatief omzeilen met burgerlijke ongehoorzaamheid. Natuurlijk kom je dilemma's tegen. Moet je demente mensen bewegingsvrijheid geven met alle risico's van dien of niet? Ik neem die risico's bewust, maar met de familie.

De ideeënwereld die op de opleidingen wordt doorgegeven over de zorg is moeilijk te doorbreken. Soms moet je daar hard door heen gaan. Zo heb ik het dragen van witte jassen gewoon verboden. Met managementopleidingen is het precies zo. Daar leren ze teveel kunstjes. Basisfout van managementopleidingen is dat ze denken dat je door dingen te leren ondernemer kunt worden. Ondernemerschap bestaat uit bepaalde karaktereigenschappen. En die heb je of je hebt ze niet. Creativiteit en doorzettingsvermogen kan je niet leren. Sommige mensen zijn eigenwijs geboren en gaan eigenwijs dood. Als je de karaktereigenschappen van een ondernemer hebt, is het heel goed om als manager dingen bij te leren, maar de basis is niet te leren."

**Ik maak geen veranderplannen.
Ik heb wel een visie.**

Maar hoe belangrijk is Hans Becker als trekker van de verandering bij Humanitas? Hangt de verandering niet teveel aan zijn persoon? Becker denkt van niet.

"In het veranderen heb je kracht en onafhankelijkheid van een sterke persoon nodig.

En een bestuur dat je de ruimte geeft om de gekste dingen te doen.

Op het moment dat de zaak om is en vanuit culturele sturing zelf gaat bewegen, wordt er steeds minder van mij verwacht. Er komen steeds meer mensen in deze organisatie met dezelfde of nog gekkere ideeën als ik. Maar de samenleving is aan het veranderen en de mensen veranderen, dus op een gegeven moment gaan ook de kernwaarden schuiven. Dan moet je een kernwaarde schrappen en een andere toevoegen en dan moet weer iemand aan de top de motor zijn om dat aan te jagen. Zonder mij zal de ontwikkeling hier gewoon doordenderen. Zonder leiding zelfs."

En waarom moet een aansprekende visie zo nadrukkelijk over het voetlicht gebracht worden? Waarom gaat niet de hele ouderenzorg werken als Humanitas?

"Veel organisaties hebben de verkeerde leiding. In de oude lijn zijn dat nog managers uit de medische hoek. In de nieuwe lijn zijn dat managers die via een headhuntersbureau binnenkomen. Die hebben gestudeerd als manager, maar ze missen de visie en het vermogen om laag bij de grond veranderingen te realiseren. Zij zijn bijvoorbeeld niet in staat een restaurantje van de grond te krijgen. Ze gaan niet zelf antiek kopen, stoelen uitzoeken of klagen over de kwaliteit van de boontjes en

het vlees. Ik doe dat wel. Ik vind het leuk. Voor dit werk moet je eigenlijk een beetje een vuilnisbakkenaanpak hebben. Niet over cure and care gaan praten, maar gewoon over afsoppen en voederen.

Als je aan mensen die hier al 25 jaar werkten vroeg:

Wat wil je met deze organisatie?, kwam er gewoon geen antwoord. Nou, ik weet het wel en dat zeg ik ook. Iedereen wil comfortabel leven met voldoende geld om leuke

De meeste managers missen de visie en het vermogen om laag bij de grond veranderingen te realiseren.

dingen te doen. Nou, dan moet je dat geld vragen voor je product, ook als dat zorg voor ouderen is. En hoe doe je dat? Door een goed

product te leveren. Het is allemaal heel simpel.

Waarom gaan mensen nog naar bejaarden- en verzorgingstehuizen waar het misère is? Omdat ze geen alternatief hebben. Maar dat duurt niet lang meer. Zodra mensen kunnen kiezen, kiezen ze voor mijn product: een eigen woning, zoveel mogelijk zelfstandigheid en leuke dingen om voor te leven.

Wat is kwaliteit? Je hebt medische kwaliteitscriteria (worden mensen vaak genoeg gewassen, liggen ze niet door, krijgen ze goed eten?). Dat is geen enkel probleem. Koolhydraten en vitaminen? Daar heb ik zelf nooit op gelet. Daar ga ik bij ouderen ook niet op letten. Mijn criterium is: hebben mensen het naar hun zin? Nou, dat zie je aan de wachtlijsten: 12.000 mensen. Vrolijke gezichten. Geen zelfmoorden, terwijl actieve en passieve hulp bij euthanasie wel mogelijk is. De prijzen van onze koopwoningen vliegen omhoog. Dat zijn voor mij de criteria, dat het goed gaat.”

Ik heb ook bijna nooit personeelsadvertenties hoeven zetten. Ze komen aan de deur. Ik heb een verzuim van 4,2%. Voor gewoon personeel al laag in onze sector, maar helemaal omdat ik nog 175 mensen in een Melkert-baan heb.

Een theorie uit de praktijk gevormd

Heeft Hans Becker ooit gedacht dat zijn verandering niet zou lukken?

“Nee, want het lukt altijd op een lager niveau. Een goed restaurant maken lukt wel meer mensen. Dat is niet zo moeilijk. Hoogstens om het financieel goed te laten draaien. Het is alleen spectaculair dat het hier zo groot is gegroeid. En we gaan nog veel meer doen: 1800 woningen in een multiculturele wijk in het centrum van Rotterdam onder leiding van Philippe Starck. En 400 woningen in een gebouw van het Zadkine ROC waar we schoollokalen mengen met woningen voor ouderen. Leerlingen kunnen in het restaurant werken of in de kapperzaak. Alles wat ze leren kunnen ze meteen in de praktijk brengen. Ik ben nog met veel plannen bezig. Maar het gaat allemaal uit de losse pols. Gewoon leven is het. Ook voor mij is het hier een ‘extended family’. Of ik nou met vakantie ga of naar Harvard, er gaan altijd mensen van Humanitas mee.”

Wat was er nou eerder? Had Hans Becker eerst een visie en is hij vandaar uit gaan veranderen? Of is vanuit het veranderen langzamerhand de visie ontstaan?

“Grotendeels het laatste. Als docent bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit had ik ideeën ontwikkeld. Maar pas als je na een aantal jaren praktijk gaat schrijven, ga je dat wat je gedaan hebt tegen het licht houden van wat anderen geschreven hebben. Dan blijkt dat het vaak in onderdelen al bestaande ideeën en theorieën zijn. Mijn theorie is uit de praktijk gevormd en bij het schrijven verder aangescherpt aan theorie van anderen. Eerst goede huisvesting regelen, dan een restaurant met goed eten. Zo ga je verder. Tot je een samenhangend concept hebt. Mijn proefschrift is een theoretische toetsing daarvan.

ONTVANGEN | NIET MEER ONTVANGEN

Met Change willen wij deelnemers, docenten en overige relaties van Sioo graag op de hoogte houden van ontwikkelingen op het vakgebied van organiseren, veranderen, vernieuwen en leren.

Ontvangt u Change nog niet automatisch en wilt u Change wel ontvangen, dan kunt u dat op het antwoordformulier aangeven (u kunt zich ook aanmelden via de website: www.sioo.nl).

Als u niet langer geïnteresseerd bent in deze informatie, dan kunt u dat kenbaar maken op bijgevoegd antwoordformulier. Wij halen uw naam dan van de verzendlijst.

Sioo Publicaties

■ Handbook Dynamics of organizational change and learning

Met bijdragen van onder meer: Chris Argyris, Leon de Caluwé, Kilian Bennebroek Gravenhorst, Luc Hoebeke, Dian Marie Hosking, Robert Quinn, Gerhard Smid, Roeland in 't Veld, Hans Vermaak, Karl Weick en André Wierdsma.

Prof. dr. Jaap J. Boonstra (ed.).

Wiley, ISBN: 0-471-87737-9.

Kostprijs voor het Sioo netwerk € 94,50

(excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail: sioo@sioo.nl.

■ Interim-management; *samenspel in verandering; over de succes- en faalfactoren bij interim-managementtrajecten*

Dr. Eelco J.Th. Van Hout, dr. Gerhard A.C. Smid en dr. Yvonne D. Burger.

Lemma, ISBN: 90 5931 242 2. Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 44,50.

■ Trajectmanagement; *beschouwingen over beleidsdynamiek en organisatieverandering; een liber amicorum voor Roel in 't Veld.*

Peter van der Knaap, Arno Korsten, Katrien Termeer, Mark van Twist (red.).

Lemma, ISBN 905931-333. Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 32.

■ Coachen met Collega's;

praktijkboek individuele consultatie

Voor professionals die hun collega's in individuele gesprekken op weg willen helpen en willen zorgen dat zij beter zorgen voor zichzelf.

Dr. Yvonne D. Burger en dr. Erik de Haan

Van Gorcum, 2004, ISBN: 90 232 3996 2.

Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 23,50

■ Professionals opleiden; *over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden*

Dr. G.A.C. Smid (ISBN: 90 5261 379 6).

Nog uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 25,95

(excl. verzendkosten).

Bestellen via het antwoordformulier of per mail:

sioo@sioo.nl.

■ Facetten van Sioo; *een bundel artikelen van Sioo programmamanagement en docenten over organiseren, veranderen, vernieuwen en leren.*

Dr. Yvonne D. Burger, prof. dr. Roeland J. in 't Veld, Saskia J.M. Cortlever-Keus (red.).

Lemma, 2003, ISBN 90 5931 160 4. Verkrijgbaar bij Sioo, € 27,50 (excl. verzendkosten).

Bestellen via het antwoordformulier of per mail

sioo@sioo.nl.

Sioo staf werkt mee aan ...

- Het boek 'Succesvol organiseren van werk en gezondheid; de balans van 10 jaar A&O', in november uitgegeven door de beroepsvereniging BA&O en SKB. ISBN: 90-9018779-0.
- 'Alliantiemangement: samenwerken rond weerbarstige vraagstukken als vak', artikel in Opleiding & Carriere, december 2004.
- 'Reflectie in de praktijk', (vervolg)artikel in de Management Consultant, 1/2005.
- 'Besturen van organisaties vanuit een paradoxaal perspectief', artikel in Accounting januari 2005.
- Collegereeks Verandermanagement, Focus, start 18 januari 2005, Universiteit Nyenrode, Breukelen.
- Collegecyclus Veranderkunde, Elsevier, op 23 maart en 28 september 2005.
- Hooglerarenreeks Innovatie, Focus in samenwerking met Sioo en de Universiteit Utrecht, start 1 maart 2005, Universiteitsbibliotheek, De Uithof, Utrecht.
- Congres Vereniging Gemeentesecretarissen op 16 september 2005.



Prof. dr. Roeland J. in 't Veld
(rector van Sioo in de periode
1994-2004) is als docent onder
meer betrokken bij de Sioo
master-trajecten Executive
Change Management
(ECM) en Advanced Change
Methodologies (ACM).

Ordelijke chaos als noodzaak voor innovatie

Een gesprek met prof. dr. Roeland J. in 't Veld

door drs. Arienne van Staveren

Twaalfde

Wereldwijd staat Nederland op de twaalfde plek waar het gaat om concurrentiekracht. Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van het World Economic Forum dat de lijst opstelt op basis van economische stabiliteit, kwaliteit van overheidsinstanties en technologische ontwikkeling.

Die twaalfde plaats is volgens velen niet goed genoeg. Nederland scoort slecht op innovatie. Wat er moet gebeuren is strategische vernieuwing, het innoveren van organisaties en management.

Volgens het kabinet draait het om de vraag hoe Nederland een cultuuromslag kan maken. Ons land is teveel een land van de middelmaat geworden, waar een zesje goed genoeg is. Als Nederland een rol van betekenis wil blijven spelen in de wereld dan is een acht het minimum. Het kabinet heeft besloten extra geld uit te trekken om ruimte te maken voor mensen die de moed hebben om hun nek uit te steken, om ruimte te maken voor excellentie, ambitie en ondernemerschap. In september 2003 is door de regering een innovatieplatform ingesteld dat als opdracht heeft om voorstellen te ontwikkelen om de innovatiekracht van Nederland te versterken. Het platform ontwikkelt voorstellen om de ontwikkeling van kennis en de toepassing daarvan in de private of publieke sector te bevorderen. Het kan daarbij gaan om het oplossen van knelpunten, het stimuleren van samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven en het scheppen van een beter klimaat voor ondernemers en kenniswerkers in ons land. Innoveert Nederland uit angst of uit gedrevenheid? Wij vroegen prof. dr. Roeland J. in 't Veld hoe hij aankijkt tegen innovatie.

Wat is innovatie?

Veel mensen hebben nog steeds een klassiek beeld over innovatie, volgens Roel in 't Veld. Zij zien innovatie als een nieuw product of een nieuwe functionaliteit. Of een innovatie er uiteindelijk komt, hangt af van de dynamiek tussen het inschatten van de slagingskans

en het inschatten van de afbreukrisico's. Vaak wordt de kans op mislukken overschat en de slagingskans onderschat door de mensen die de beslissing nemen voor het maken van zo'n nieuw product. Deze mensen zijn risicomijdend. Of een innovatie er komt, hangt dan af van wie er dominant zijn: de mensen die zich inspannen voor de toepassing of diegenen die zich er tegen verzetten.

Maar er is meer nodig voor innovatie dan geloof en welwillendheid. Doorgaans zijn bestaande organisaties niet voorbereid en ingericht op de veranderingen die met een innovatie gepaard gaan. Dan zal de innovatie het daglicht niet zien. Althans niet binnen bestaande organisaties. Er komen nieuwe spelers die de innovatie als kans zien om de markt te betreden. Bestaande organisaties die niet in kunnen spelen op de vraag die daarmee ontstaat, raken dan vaak uitgerangeerd. Innoveren is een spel van winnaars en verliezers. Waarbij verliezers (vaak al bestaande organisaties) het speelveld verlaten. Zij nemen echter de kennis mee die ze in jaren hebben opgebouwd, ook de kennis die nog steeds actueel en toepasbaar is. Schumpeter noemt dit een proces van creatieve vernietiging. Hij stelt dat elk proces van vernieuwing tevens vernietiging inhoudt.

Deze voorstelling van zaken is het klassieke beeld van innovatie. Volgens Roel in 't Veld moeten we dat beeld plaatsen in een 'modernistische wereld', waarin vooruitgangdenken de dominante invalshoek is. Maar deze wereld hebben wij volgens hem ondertussen achter ons gelaten. Dan komt de vraag: In welke wereld leven we nu en wat betekent innovatie vandaag de dag?

Verschuiving in fundamentele waarden

Roel in 't Veld plaatst het begrip innovatie in de context van instituties en organisaties. Zijn definitie van innovatie in deze tijd hangt samen met de manier waarop hij naar organisaties kijkt. Organisaties bestaan uit sociale relaties tussen mensen die met elkaar bepalen wat de betekenis is van de dingen die zij doen. Dat doen zij door te kijken naar de wereld en vast te stellen wat die



wereld is en wat die voor hen kan betekenen. Dat is een proces van productie van betekenissen en waarden. Roel in 't Veld ziet organisaties als zingevende arrangementen die producten maken die staan voor bepaalde betekenissen en die bepaalde waarden vertegenwoordigen. Als die producten hun waarden verliezen door invloeden vanuit de markt of vanuit de politiek verandert hun betekenis. Er is innovatie nodig die tegemoet komt aan nieuwe waarden. Innovatie gaat dan over het geven van betekenis door verschuiving in waarden. Innovatie is in die definitie dus nooit een opzichzelfstaande vernieuwing die door enkele mensen tot stand gebracht wordt, maar een vernieuwing in kijken, denken en handelen met vergaande consequenties voor inrichting van organisaties, markten en denkbeelden van mensen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om innovatie in sociale systemen, infrastructuur, technologie of beleidsprocessen. Het perspectief van innovatie is uiteindelijk zingevend en betekent 'in overeenstemming met onze waarden'. Het al of niet slagen van een innovatie hangt af van de manier waarop nieuwe betekenissen ontstaan en waarden worden onderhandeld. In deze manier van kijken naar innovatie worden 'betekenisgeving' en 'waardenonderhandeling' de kerncompetenties voor innoveren. In de klassieke opvatting is innovatie een aanpak die de wereld beter maakt. Een wereld die min of meer controlebaar en voorspelbaar is. In een meer eigentijdse visie is innovatie een proces waarin nieuwe kennis betrokken wordt op sociale processen om te komen tot nieuwe fundamentele waarden.

Vier principes van verandering

De conclusie van het voorgaande is: als je fundamenteel wilt innoveren, vindt dit altijd plaats op het vlak van waarden. Waarden zijn het resultaat van sociale processen. Mensen ontleen hun waarden aan ideeën die zij hebben over wat goed is en wat niet goed is. Bij die ideeën hebben zij vaak een universaliteitpretentie ('Wat ik vind is het beste en daarom moeten anderen dat ook vinden'). Die pretentie is een belangrijke hindernis in het veranderen van waarden. Roel in 't Veld onderbouwt dit met een filosofisch betoog, waarin hij aangeeft dat je naast een universaliteitpretentie ook op andere manieren aan kunt kijken tegen een waarde. Bij de waarde 'tolerantie' kun je zeggen: "Ik onthoud mij van interventies". Of je kunt zeggen: "Ik geef mijn waarde niet

op, maar ik erken dat jij autonoom bent, dus ik ontzeg mijzelf het recht van beïnvloeding". De kern van toekenning van autonomie ligt niet erg ver weg van onverschilligheid, althans naar het resultaat. Tolerantie is een complexe notie: "Ik ben het niet met je eens, veroordeel je gedrag, maar onthoud mij van interventies, omdat ik je wel aardig vind".

Omgaan met waarden is knap lastig. Mensen verschillen niet alleen in hun waarden (ook bij een begrip als tolerantie bijvoorbeeld), maar zij verschillen ook in manieren

waarop zij met die waarden omgaan.

Om er toch mee om te kunnen gaan is Roel in 't Veld op zoek gegaan naar ideeën of inzichten die hem zouden kunnen helpen. Op basis van

zijn waarnemingen, ervaringen, denken en geloof vond hij vier principes. Dat zijn vier samenhangende principes voor verandering, waarmee wij innovatie kunnen verklaren, te weten:

Causaliteit

Het eerste principe gaat uit van oorzaak/gevolg-relaties. Dit is de dominante manier van denken, waarmee wij vraagstukken oplossen. Het principe gaat er vanuit dat problemen resultaten zijn van gebeurtenissen die in het verleden hebben plaats gevonden. Die gebeurtenissen hebben geleid tot de problemen waar we nu mee te maken hebben. Ze zijn er het gevolg van. Wanneer we er voor zorgen dat die gebeurtenissen nu niet meer plaats vinden, krijgen we in de toekomst de problemen niet meer. Als we veranderen en innoveren terug kunnen brengen tot causale relaties, dan betekent dit dat we vanuit het heden de toekomst kunnen voorspellen. Dat zou een geweldige bijdrage zijn, daarmee zouden we ontzettend veel zicht en controle hebben over wat er gaat komen. Maar dit blijkt in de praktijk van complexe sociale systemen niet zo te zijn. We moeten constateren dat dit principe daar niet geldt. Je hebt dus een ander principe nodig.

Dialectiek

Het tweede principe voert terug naar het dialectische denken van Hegel en Feuerbach. Het dialectisch principe gaat er vanuit uit dat elk ingezette verandering start met een uitgangspunt (these) waar al in zichzelf het tegenovergestelde uitgangspunt (de antithese) besloten ligt. In de wording balt zich de tegenmacht al samen. Interessant aan dit principe is dat er altijd een geweldige

'Als je zit te wachten op een verhaal over hoe je een vinding of idee commercieel kunt maken dan is dit niet erg bevredigend'.

interne spanning aanwezig is tussen these en antithese, van waaruit de synthese (de versmelting) kan ontstaan. Dit idee bevalt Roel in 't Veld, omdat spanning vruchtbaar kan zijn als voedingsbron voor handelen.

Serendipiteit

Het derde principe is serendipiteit. Dat is de verwetenschappelijking van het toeval. Het idee is dat je er goed aan doet om voortdurend aandacht te hebben voor de dingen die gebeuren naast datgene waarop je gericht bent. Veel dingen die gebeuren verwaarloos je, maar je zou er constant alert op moeten zijn, omdat je ze kunt benutten (de Nobelprijs als resultaat van een vergissing tijdens research). Het uitgangspunt is niet: we doen dit niet want het past niet in het plan. Het uitgangspunt is: juist door alert te zijn op wat er langs komt, kun je het toeval plukken en daarmee te oogsten. Dit is een intuïtieve methode, het is geen cognitieve notie. Het is het ontwikkelen van een zesde zintuig voor het herkennen van toeval.

Reflexiviteit

Het vierde principe is reflexiviteit. De essentie van sociale systemen is dat ze principieel onkenbaar zijn, gedrag kenmerkt zich niet door causaliteit en ook niet door dialectiek alleen. Bij reflexiviteit is de aandacht gericht op de manier waarop kennis over een systeem of een fenomeen in de context uitwerkt. Kennis over een systeem verandert dat systeem onmiddellijk. Een systeem is in zichzelf dus onkenbaar. Reflexiviteit herontwerpt steeds opnieuw het verleden en verandert het zicht op de toekomst. Je kunt dus niet, als je reflexiviteit op de voorgrond zet, de toekomst voorspellen, maar je kan met nieuw inzicht naar het verleden kijken en scenario's voor de toekomst ontwikkelen. Het gaat er dan niet meer om of deze scenario's waar zijn of niet, maar om mogelijkheden te creëren om in beweging te komen en te handelen.

Roel in 't Veld zegt dat wij leven met al deze vier principes. Deze principes overlappen elkaar en werken op elkaar in. Hij kent de systematiek en de werking van deze principes nog onvoldoende. Kijkend naar zichzelf ziet hij dat hij de hele tijd aan het voorspellen is, terwijl hij weet dat het eigenlijk onzin is. Tegelijkertijd kent hij ook de potentie van voorspellen, voorspellen kan een lust zijn, voorspellen heeft een machtpotentie in zich, voorspellen kan een manier zijn om grip te krijgen op de situatie in het heden.

Statische en dynamisch kwaliteit

Deze vier principes geven ons mogelijkheden om op verschillende manieren bezig te gaan met innovaties. Maar er is meer voor nodig om te begrijpen wat innovatie is en hoe we kunnen innoveren. We moeten eerst de dynamiek van innoveren leren begrijpen.

Roel in 't Veld komt met twee begrippen waarmee we die dynamiek in beeld kunnen brengen: statische en dynamische kwaliteit. Dat zijn polen waarbinnen innovatie tot stand komt.

In de wereld die gekoppeld is aan het kapitalistische systeem zijn productieprocessen gericht op een optimale productiviteit. In dit systeem wordt erg gehecht aan routines. Het idee daarbij is: standaardisatie is tijdswinst en dus geldwinst. Standaardisatie legt productieprocessen vast. Er is sprake van een stolling. Het proces van stolling en ordening is in zichzelf een kwaliteit, een statische kwaliteit. Met dat die stolling voortduurt, neemt de weerstand tegen verandering toe.

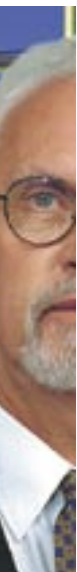
Tegenover statische kwaliteit staat het begrip dynamische kwaliteit. Roel in 't Veld verwijst hiervoor naar de auteur Pirsig (Lila). Pirsig zegt dat statische kwaliteit gericht is op het perfectioneren van de bestaande ordeningen. Dat is een kwaliteit die van binnenuit is ontwikkeld. Maar hij laat zien dat in de perfectionering van de bestaande ordening altijd het verval zichtbaar wordt. Het verval kondigt zich al aan. Hierin zie je ook het dialectisch principe terug (de antithese die in de these besloten ligt). Er ontstaat een noodzaak van tijdige verandering. Je hebt dus een andere kwaliteit nodig: dynamische kwaliteit. Dynamische kwaliteit is de kwaliteit van veranderen zelf. Dynamische kwaliteit is gericht op het genereren van nieuwe ordeningen. Dat is een kwaliteit die van buiten komt. Er zijn dus twee soorten kwaliteit die elkaar ontmoeten: één die van buiten komt en één die van binnen uit voort gaat. Die ontmoeten elkaar en daar

ontstaat een geweldige worsteling tussen. In organisaties zie je dat innovatieve kracht, die als het goed is gebaseerd is op dynamische kwaliteit, om zou moeten kunnen gaan met statische kwaliteit.

Als je fundamenteel wilt innoveren, vindt dit altijd plaats op het vlak van waarden.

Het kost veel moeite om los te komen uit een gestolde situatie, omdat we dat eigenlijk niet willen. We lopen tegen allerlei barrières op. In een gestolde situatie hebben we met elkaar emotioneel geïnvesteerd. We vragen





pas om verandering als het verval groot is. Pas dan zijn we bereid om dynamische kwaliteit te gaan organiseren. Een voorbeeld: Wij zien dat de democratie ontzettend veel nadelen heeft, maar we zijn er emotioneel aan gehecht en we hebben bovendien niet een nieuwe oplossing klaarliggen. Het zal, bijvoorbeeld, zeer moeilijk worden om het begrip democratie te gaan ondervragen en los te laten.

Bovendien hebben we de neiging om almaar te ordenen en te stollen. Op het moment dat we dynamische kwaliteit organiseren en innovatie op gang brengen, merken we gaandeweg dat innovatie verdwijnt als doel op zich. Waarom? Omdat het organiserenproces in zichzelf weer leidt tot stolling en ordening en insluiting. Als je kijkt naar de wereld, naar de politiek zie je dat alles gebeurt onder de noemer innovatie, maar wat je ziet is heel veel stolling en inclusie.

Dynamische kwaliteit is belangrijk om in beweging te komen, statische kwaliteit is belangrijk om tot rust te komen. Dat is een balans. Maar op het moment dat je ophoudt met dynamische kwaliteit, knaag je aan de wortels van innovatie. Op het moment dat je geen statische kwaliteit toelaat kan verandering niet hechten. Dat is een paradox. Je wilt tegelijkertijd wel en niet de dynamische kwaliteit, wel en niet statische kwaliteit. Voor innovatie zijn beide noodzakelijk.

De noodzaak van kennis

Naast deze beide vormen van kwaliteit hebben we ook kennis nodig voor innovatie. Er blijkt een enorm verschil te bestaan tussen de productie van kennis enerzijds en de toepassing van kennis anderzijds. Er is helemaal geen directe logische relatie tussen deze twee. Het ontbreken van deze relatie heeft met andere processen te maken, bijvoorbeeld beleidsprocessen. Om kennis bij beleidsmakers te krijgen (die je vaak weer nodig hebt in je innovatieproces) heb je adviseurs nodig. Zij staan als bemiddelaars tussen de beleidswereld en de wereld van kennis in. De verbinding tussen kennisproductie en

kennistoepassing wordt getypeerd door verschillende discoursen. Enkele voorbeelden daarvan zijn: het discours van enlightenment (“Dit is voor nu te moeilijk, ik leg het je nog wel een keer uit.”), het technocratisch discours (het zoeken naar een gemeenschappelijk beeld over wat een superieure technologie is) en het democratisch discours (‘u levert kennis en de toepassing staat daar los van’). De verbinding tussen beleid en kennisproductie is een voorwaarde voor innovatie.

Hoe kunnen we innoveren?

Ten eerste is het belangrijk om alle verschillende invalshoeken en begrippen over wat innovatie is, te plaatsen in de wereld van instituties en organisaties. Het is belangrijk te weten wat het proces van betekenisonderhandeling en waardecreatie in kan houden.

Ten tweede is het belangrijk te weten hoe we naar verschillen in waarden kunnen kijken en hoe we daar mee om kunnen gaan. Roel in ‘t Veld introduceerde vier principes. Door die principes uit te proberen en er mee te spelen, leren we wat de kracht ervan kan zijn en waar en wanneer we ze kunnen inzetten in innovatieprocessen. Ten derde moeten we tijdig gaan inzien hoe ernstig de stollingsprocessen zijn en dan kunnen we komen tot contextueel gevarieerde innovatiestrategieën (te schakelen tussen statische en dynamische kwaliteit).

Het is noodzakelijk om steeds de volgende vragen te blijven stellen: Met wat voor type veranderingsproces heb ik van doen? Met welk type discours heb ik te maken? Welke veranderingsprincipes zijn relevant in deze omgeving? Hoe verhoudt de statische kwaliteit zich tot de dynamische kwaliteit? Wat is relevant in deze omgeving? Hoe kunnen we de verbinding organiseren tussen beleid en kennisproductie?

Met het beantwoorden van deze vragen hebben alle inzichten die in bovenstaand betoog aan de orde kwamen hun toepassing in de praktijk kunnen vinden. Er is immers niets praktischer dan een goede theorie.

Knooppunt Innovatie

Op 9 december 2004 vindt in de Van Nelle

Ontwerpfabriek het Knooppunt Innovatie plaats, dat

Sioo in samenwerking met de Ooa en Mos Events

organiseert. Het knooppunt heeft als thema 'toeval

of regie' en richt zich op het innovatieproces zelf.

Het brancheoverstijgende karakter van de dag geeft

adviseurs, managers, ingenieurs, projectleiders,

bestuurders en opleiders de mogelijkheid buiten

hun eigen omgeving te kijken naar innovatie.

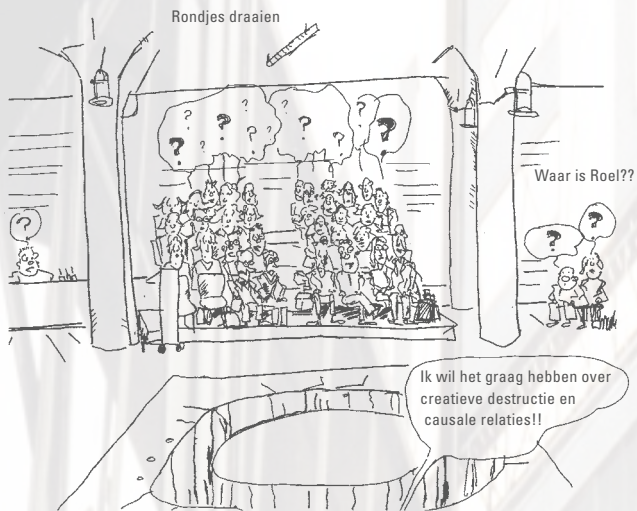
Het Knooppunt wordt digitaal voortgezet

www.knooppuntinnovatie.nl

Na een kort welkomstwoord van de voorzitter van de Ooa, Rob Wagenaar, geeft Roel in 't Veld als eerste zijn visie op innovatie. Het lijkt een paradoxale interventie om de ex-rector over innovatie aan het woord te laten.

Roel in 't Veld geeft aan dat het, in het huidige klimaat, lijkt of je niet tegen innovatie mag zijn. Innovatie is immers vooruitgang. Wie is er nu tegen vooruitgang? Maar vooruitgang – groei van inkomen, welvaart, welzijn – kan obsederende trekjes hebben. Er is een moment waarop innovatie resulteert in kennisaccumulatie en dat leidt niet altijd tot sociale en morele vooruitgang. Belangrijk is om het begrip innovatie niet lineair te benaderen, maar te problematiseren. Omwille van het veranderen, maak je dingen kapot. Daar moet je over nadenken. Niet alleen belang hechten aan causaliteit, maar ook aan sociale aspecten. De verlichting verblindde ons; het constructivisme helpt ons te zien wat ons omringt. Er zijn geen algemeen verbindende principes, wel veel fragmentatie. Er zijn zoveel verbindingen, dat de door ons gehanteerde veranderingsprincipes ons met de mond vol tanden laten staan. Laten we eerst maar eens met elkaar proberen 'bekwaam te stotteren'.

Mathieu Weggeman verhaalt over de kloof tussen de regimebestuurders en innovators van deze tijd; de disconnectie tussen, respectievelijk, de protestgeneratie en de netwerkgeneratie: formaliseren versus spelen, regie



versus toeval. Innovatie geeft onbureaucratisch en ongejudicieerd vonken door te botsen. De protestgeneratie is verslaafd aan planning en control: er zit geen beweging in. Daartegenover staan de innovators van nu, die veel beter om kunnen gaan met een chaotisch systeem.

Edu Feltman schudt de deelnemers van de luistermodus in de actiemodus voor de eerste workshopronde. Een kleine 200 man verdeelt zich in twee rondes over vijftien workshops. De workshops hebben steeds een eigen invalshoek en vragen actieve participatie van de deelnemers. Deze buigen zich over de vraag: 'In hoeverre is vanuit deze specifieke optiek innovatie te regisseren?' Observatoren registreren wat er in de verschillende workshops naar voren komt. Gegevens om verder op door te werken op www.knooppuntinnovatie.nl. Houdt u deze website in de gaten!

Als laatste spreker geeft Justien Marseille, trendanalist, haar visie op innovatie. Trends signaleren is het in kaart brengen van afwijkende zaken, met als volgende vragen: Waarom gebeurt dit? Hoe kan dit en wat is de kans dat anderen het ook gaan doen? Trendanalyse is het combineren van micro-, meso- en macro-ontwikkelingen. Doel van trendanalyse is het inzichtelijk maken van veranderingen in eindwaarden en zo het inzichtelijk maken van verschuivende paradigma's. Innovatievraagstuk: beleven we momenteel het einde van het tijdperk van hyperconsumptie? Verandert de rol van geld, eigendom en sociale waarden? Haar stelling is: Er is veel tijd over, niet veel geld. Paradigma's als 'slavernij' of 'de overheid moet ons beschermen' kunnen worden losgelaten.

Frans Nauta en Roel in 't Veld verzorgen het laatste onderdeel van het programma. Ze reageren op reacties uit de zaal, op mensen die nieuwe inzichten om willen zetten in concreet dingen anders doen.

Roel In 't Veld merkt op dat een significante leerervaring voor hem is dat innovatieve leiders sensitiviteit dienen te hebben voor 'weak signals'. Dat ze goed zijn in het organiseren van ontmoetingen in de onderstroom, waarbij ze 'weak ties' (netwerk) creëren.

Jaap Boonstra sluit het congres af en overhandigt Roel in 't Veld de Sioo erepenning uit voor zijn bijdragen aan Sioo en aan het vakgebied.

Met de afsluiting op 9 december 2004 is het Knooppunt Innovatie niet ten einde. Het gaat digitaal verder. Bent u geïnteresseerd? Bezoek dan in januari 2005: www.knooppuntinnovatie.nl.



De achteruitkijkspiegel van ACM

Frank J. van Doorn (Human Resource Opportunities, Breda) en Gerard .W. Hensels (Pink Roccade, Zoetermeer), deelnemers aan ACM 1

“Leren is het ontwikkelen en veranderen van werkelijkheidsdefinities. De bron van dit leren of deze dynamiek is de confrontatie met andere werkelijkheidsdefinities, andere mensen of andere omgangsvormen. Hierdoor ontstaat zicht op nieuwe gedragsopties, wat leidt tot aanpassing van gedrag”.¹

Alsof de duvel ermee speelt. Het schrijven van de kopij voor deze nieuwsbrief valt weer samen met een belangrijke ACM-deadline: we moeten ons methodologisch handboek afronden. In het seminar van 13 en 14 december vindt de beoordeling plaats. Mooie praatjes aan de buitenkant over hoe het allemaal zou moeten zijn niet genoeg meer, het komt nu aan op het verkennen van wat de schrijfster Lenette Schuijt je ‘binnenwereld’ noemt. Zoals zij in haar boek ‘Met ziel en zakelijkheid’ fijntjes opmerkt: “De leider die vol goede moed is begonnen met tijd te nemen voor zichzelf kan op dit punt totaal in paniek raken”.²

En zo voelt het soms ook. Vooral als je na een eerste proefbeoordeling van je methodologisch handboek een A4-tje met feedback hebt ontvangen en de vriendelijke doch dringende mededeling dat het nóg wel een laagje dieper kan.

Tijdens een proefbeoordeling van één van ons geeft Katrien op de voor haar karakteristieke beschouwende wijze slechts de hint tot het lezen van haar eerder genoemd artikel. Zeer treffend haalt zij Gerard de Zeeuw aan in zijn beschrijving van het optimale leerproces door middel van het creëren van ‘het wiebelpunt’: “Hoe kun je opereren op de grens waarbij aan de ene kant de inkadering zo sterk is dat het ingekaderde niet

gevarieerd genoeg is en aan de andere kant het ingekaderde zo gevarieerd is dat het kader niet sterk genoeg is. Het komt neer op het zoeken naar een wiebelpunt, de grens waar het kader of het ingekaderde het niet meer aankan”.

Het helder krijgen van onze eigen methodologie pakken we aan door het pendelen tussen theorie en eigen praktijk. We zoeken stromingen en theorieën waar we ons bij thuis voelen en proberen hiernaar te handelen in onze eigen praktijk: de spanning die dan ontstaat onderzoeken we. Tegelijkertijd proberen we in onze praktijk patronen te ontdekken en deze conceptueel te vangen. Beide exercities verwerken we in onze methodologische handboeken.

Wat zien we al voor neerslag in onze werktijd? Pakken we veranderkundige vraagstukken inmiddels anders aan?

Frank vindt van wel: “Wat ik al anders doe is het achterwege laten van een uitgebreid plan bij aanvang. Dat wil niet zeggen dat ik niet nadenk over een fasering, maar ik zet het proces niet bij voorbaat vast, uit het besef dat de meeste dingen toch niet te beheersen zijn. Ik ga sneller over tot het experimenteren samen met een groep mensen. Zo snel mogelijk aan de slag met elkaar. Dat op

Advanced Change Methodologies (ACM) is een masterprogramma bestemd voor ‘onafhankelijke’ adviseurs die het veranderen van organiseren als hun professie beschouwen. Deelnemers werken aan het expliciteren en verder verrijken van een eigen methodologie. Uitgaande van hun eigen vragen en fascinaties ondernemen ze een onderzoekstocht langs actuele ontwikkelingen in het gemeenschappelijke professionele discours, uiteenlopende doorleefde methoden en ‘vakvreemde’ perspectieven.

zich is al een interventie en creëert energie en beweging. Ook let ik veel meer op taal om aansluiting te zoeken bij de mensen in de organisatie waarin ik verkeer.”

Gerard: “Absoluut. Ik kom vanuit de ‘aanpakwereld’: projectmanagement en blauwdrukken vooral. Geïnspireerd door de sociotechniek experimenteer ik nu met het vervangen van ‘harde’ door ‘zachte’ structuur in veranderingen. Dit brengt zichtbaar meer menselijke maat in de verandering doordat sociale systemen, die spontaan ontstaan zijn, als belangrijk erkend worden en een rol krijgen. Daarnaast ben ik erg bezig met Argyris in relatie tot eigen defensiemechanismen. Hier ligt voor mij een sleutel naar meer persoonlijke effectiviteit.”

Zijn we door ACM anders in ons professionele leven gaan staan?

Frank: “ACM heeft er in eerste instantie voor gezorgd dat ik eens stevig stil ging staan bij wat er tot nu toe is gebeurd in mijn (professionele) leven. Dat maakt me bewuster van hetgeen ik al geleerd heb en de mogelijkheden die voor me liggen. Je moet eerst waarderen kijken naar wat er al is, voordat je vooruit kunt kijken. Een inzicht dat we uit de appreciative inquiry hoek hebben opgepakt. Ik moet zeggen dat mijn kijk op de toekomst hierdoor scherper is geworden. Concreet betekent dit voor mij dat ik me niet volledig op algemene organisatieontwikkeling ga richten, maar op de rol die HR vervult voor de organisatieontwikkeling. Dit vanuit een aangescherpte visie op de toekomst van het vakgebied. Ik wil me ook gaan concentreren op de ontwikkeling van leertrajecten, om collega’s te helpen in hun professionele ontwikkeling.”

Gerard: “Het proeven van de enorme diversiteit waarmee we in contact zijn gekomen in de ACM heeft me gekieteld. Tijdens het maken van ons handboek komen buitenkant en binnenwereld dan ineens heel dicht bij elkaar. Dit inspireert me en verschaft een hoop helderheid. Ik ben in staat uit te leggen wat voor soort adviseur ik ben, waar ik goed in ben, waar ik in geloof, waar ik sta in de ongelooflijke diversiteit binnen ons vakgebied. Ik weet wat ik wil betekenen voor mijn omgeving en wat ik verder wil ontwikkelen. Dat geeft mij rust en zekerheid: het gevoel dat ik nog veel meer moet lezen of ontdekken, voordat ik mezelf eindelijk vakman mag beschouwen is definitief verdwenen. Dat is een

proces geweest van opeenvolgende stappen en inzichten. Maar het moment waarin voor mij veel op zijn plaats viel, was niet in een seminar maar, toen ik onze nieuwe babykamer stond te schilderen, afgelopen augustus. In mijn handboek kijk ik hier nog op terug.”

Gerard: “Ik zie wel een paradox: Ik zie dat kennis en inzichten me effectiever laten opereren in de klantsystemen (net zoals jij). Ik wil daar graag de conclusie aan verbinden dat de klanten daardoor meer succes boeken in hun veranderingen. Maar hoe strookt dat met de lage slagingskans van geplande veranderingen? Is het echt zo dat wij nu terecht gaan komen bij de succesvolle ‘happy few’? Wat zegt dat over de ‘grote groep’? Of draaien wij onszelf een rad voor de ogen en worden we alleen effectiever in het bevredigen van vooral onze eigen behoefte?”

Frank: “Zeer herkenbaar. De relativiteit van het vakgebied. Iedereen is (ook) bezig met het bevredigen van zijn eigen behoeftes, daarvoor zijn we mensen. Dus dat vind ik niet zo’n spannende conclusie. Het is maar net de vraag wat je als een geslaagde verandering beschouwt. In mijn handboek schrijf ik dat de wereld alsmaar complexer wordt en dat daardoor de beheersbaarheid – zo die er al was – alleen nog maar verder afneemt. Perfectie is een illusie. We zijn onvolmaakt en daar moeten we vrede mee hebben. Wel kan het wenselijk zijn om te kijken op welke manier we het beste kunnen omgaan met de dilemma’s en paradoxen waarmee we geconfronteerd worden. Trachten daar meervoudig naar te kijken is van grote waarde en is een manier van kijken die ook aan het afnemen is. Als wij in staat zijn op bepaalde delen van een verandering een bijdrage te leveren waarvan de klant het gevoel heeft dat het bijdraagt aan de beweging in de richting die hij als wenselijk ziet, dan mogen we blij zijn. Veel meer moeten we, denk ik, niet verwachten.”

Wordt vervolgd.

¹ Katrien Termeer (programmamanager ACM) in: Op zoek naar het wiebelpunt, in: Bruijns, V. e.a (red), Het kind en het badwater, Sturingsdilemma’s in het onderwijs, pp. 37-49, 2004, Lemma, Utrecht

² Lenette Schuijt: Met Ziel en Zakelijkheid, Scriptum 2001

Agenda

- 19 januari —■— Start SVO, groep 53
- 31 januari —■— Start BO-module De adviseur als procesmanager *
- 2 februari —■— Start ACM, groep 2
- 24 februari —■— Start cursus Conflictbeheersing en –beslechting (Universiteit van Amsterdam), met prof. David Laws (Harvard)*
- 28 februari —■— Start BO-module Omgaan met weerstand*
- 1 maart —■— Start Focus Hooglerarenreeks Innovatie*
- 2 maart —■— Start BO-module De interne adviseur *
Start SVO, groep 54
- 4 maart —■— Werkbijeenkomst voor Sioo Alumni: Leiderschap bij Organisatieverandering: de kracht van interim-management*
- 7 maart —■— Werkbijeenkomst voor directeuren van interim-managementbureaus: De rol en toegevoegde waarde van interim-bureaus *
- 15 maart —■— Start BO-module Persoonlijk optreden*
- 16 maart —■— Welkom bij Sioo avond
- 17 maart —■— Start Werkatelier Alliantie management, groep 4 *
- 21 maart —■— Start BO-Kerntraject-81
- 31 maart —■— Start BO-module Inzicht in Bedrijfskunde*
april —■— Start A&O, groep 14
- 7 april —■— Start BO-module Organisatieverandering; strategie en methode*
- 11 april —■— Start BO-Kerntraject-82
Start BO-module Diagnosticeren als ambacht*
- 18 april —■— Start BO-module Werken met groepen*
- 22 april —■— Diploma-uitreiking ACM-1
- 27 april —■— Start Workshop Spannende Werkconferenties*
- 23 mei —■— Start BO-module Adviseren is strategisch opereren*
- 25 mei —■— Welkom bij Sioo avond
- 6 juni —■— Start BO-module Inzicht in financieel management *
- 8 juni —■— Start In de Wind, groep 3
- 13 juni —■— Start BO-module Group model building*

* Over deze activiteiten vindt u meer informatie in de toelichting op de agenda.

Nota bene: De meest actuele informatie over data en deelnamekosten van de open programma's treft u aan op de Sioo website: www.sioo.nl.

DE AGENDA NADER BESCHOUWD

■ Nieuwe Hooglerarenreeks Innovatie

Op 1 maart 2005 start een nieuwe hooglerarenreeks Innovatie, georganiseerd door Focus in samenwerking met Sioo en de Universiteit Utrecht. In de reeks van negen colleges (van 16.30 - 19.30 uur) staat steeds een hoogleraar en zijn of haar visie op innovatie centraal. In tegenstelling tot wat in de brochure staat zal de reeks openen op 1 maart met prof. dr. Jaap J. Boonstra (rector van Sioo) en eindigen op 26 april met prof. dr. Roeland J. in 't Veld (oud-rector van Sioo). Deelnemers uit het netwerk van Sioo krijgen 15% korting op de deelnameprijs, als zij aangeven dat zij tot de Sioo relaties behoren.

>>> Meer informatie: www.sioo.nl.

■ Leiderschap bij Organisatieverandering, *de kracht van interim-management*

Werkbijeenkomst voor Sioo alumni Vrijdag 4 maart, van 9.30 tot 16.30 uur, in het kantoor van Sioo. Sioo organiseert een werkbijeenkomst voor oud-deelnemers (SIMO, IM&O, ECM, SVO, BMC) over vraagstukken rond leiderschap bij organisatieverandering. We bespreken dit aan de hand van het boek: *Interim-management, Samenspel in Verandering*. Docenten/facilitators zijn: Jaap van 't Hek MCM, dr. Eelco van Hout. Aantal deelnemers: maximaal 20, kosten: € 450 (incl. boek en lunch).

>>> Aanmelding voor 7 februari 2005, bij Naïma Aïrmam (tel. 030-291 30 00, e-mail: airmam@sioo.nl) of via de antwoordkaart.

>>>>

vervolg agenda

>>>>

■ De rol en toegevoegde waarde van interim-bureaus

Werkbijeenkomst voor directeuren van interim-managementbureaus

Maandag 7 maart, van 14.00 tot 18.30 uur, in het kantoor van Sioo.

Sioo organiseert een werkbijeenkomst voor directeuren van interim-management bureaus, als vervolg op bijeenkomsten in 2004. Deze keer staat centraal 'De rol en toegevoegde waarde van interim-bureaus in de nabije toekomst(en)'.>>> Nadere informatie: dr. Gerhard A.C. Smid, tel. 030 291 30 00 of e-mail: smid@sioo.nl.

■ Werkatelier Alliantiemangement

Op 17 en 18 maart start voor de vierde keer het Werkatelier Alliantiemangement. Werkt u aan (maatschappelijke) vraagstukken die de grenzen van uw organisatie overstijgen? Is het uw taak verschillende partijen te verbinden? In het werkatelier ontwikkelt u uw persoonlijke methode met werkzame principes voor het managen van samenwerkingsprocessen. Bent u een rattenvanger (van Hamelen), een schapshond, een verleider,? Werkatelier Alliantiemangement sluit aan op uw onderhanden werk, uw praktijkvoorbeelden, uw sterke kanten en uw ervaringen.

>>> Zie voor meer informatie: www.sioo.nl of vraag de brochure aan via de antwoordkaart.

■ Spannende werkconferenties

Conferentiemoe? Op 27 april en 25 en 26 mei kunt u kennis maken met hoe het anders kan. De workshop 'Spannende werkconferenties ontwerpen en leiden' wijst u de wegen die leiden naar een inspirerende werkconferentie, die 'een spa dieper' of 'een stap verder' gaat.

>>> Zie voor meer informatie www.sioo.nl of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Sioo modules

Stuit u in uw werkpraktijk op terugkerende dilemma's, vragen en problemen? Wilt u bepaalde lacunes in uw kennis en vaardigheden aanvullen om een volgende stap te kunnen zetten? Wilt u gewoon blijven leren, uzelf ontwikkelen en daardoor in beweging blijven? De korte, meerdaagse BO-modules bieden u de ruimte om uw vragen, dilemma's, wensen en lacunes aan te pakken.

>>> Kijk voor het gevarieerde aanbod op www.sioo.nl of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Symlog

Begin 2004 startten vijf deelnemers met het Symlog-certificatieprogramma; een goed geïnstrumenteerde en snelle methode voor adviseurs om individuele verschillen, groepsdynamiek en organiseerprocessen te kunnen waarnemen, vastleggen en analyseren. Op 14 december ronden zij het programma af met een officiële Symlog-certificatie. Ook geïnteresseerd?

>>> Kijk voor meer informatie op www.sioo.nl of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Omgaan met interculturele conflicten

De International School for Humanities and Social Sciences (ISHSS), in samenspraak met de afdeling Politicologie (beide UvA), organiseert een cursus Interculturele conflicten met prof. David Laws (MIT). De cursus (drie tweedaagse bijeenkomsten in februari, maart, april 2005) is speciaal voor hoger opgeleide professionals werkzaam bij overheid en maatschappelijke organisaties. David Laws maakt deel uit van het Harvard Program on Negotiation (PON).

>>> Zie voor meer informatie: www.ishss.uva.nl.