



verdiwel
verbindt en inspireert

Verslag Voorjaarsworkshop “Op verhaal komen”

26 en 27 maart



Ernst Sillem Hoeve, Den Dolder

Inleiding

‘Mijn eerste Voorjaarsworkshop bij Verdiwel. Smaakt naar meer! Inspirerende collega’s leren kennen!!’ Aldus Ruud Geerts van Stichting Welzijn Groesbeek, een van de vier nieuwe leden die meededen aan de Voorjaarsworkshop “Op verhaal komen”. Bijna dertig leden nemen deel aan de Voorjaarsworkshop. Het programma op de eerste dag begint na de lunch met de workshop ‘De kracht van verhalen bij verandering’ van Marcel Veenswijk. Zijn collega Ton Veenswijk is ziek en moest helaas afzeggen. Anne van Delft is aanwezig bij de workshop van Veenswijk, zodat zij daarop met haar workshop ‘Een goed verhaal vertellen’ naadloos kan aansluiten. Tijdens het diner is de sfeer ontspannen en vinden geanimeerde gesprekken plaats, die worden voortgezet in de bar. Het programma van de tweede dag omvat de workshop “Energiek veranderen in 90 dagen” van Hans van der Loo en de “Workshop “Van verstarring naar vitaliteit” van Lenette Schuijt.

Lees hier het hele verslag

Welkomstwoord

Bestuurslid Annabell Engles opent de Voorjaarsworkshop, heet alle deelnemers welkom en vertelt dat onze voorzitter Kitty de Laat een time out houdt omdat zij het een lange periode erg druk heeft gehad. Hopelijk gaat ze vanaf 1 april a.s weer aan de slag.

Beleidssecretaris Kees Neefjes heet vier nieuwe leden welkom die aan de Voorjaarsworkshop deelnemen: Mieke Pirson, Annerieke van der Vegt, Mario Nossin en Ruud Geerts.

Vervolgens vertelt Kees dat het dorp Den Dolder zijn naam ontleent aan een zogenoemd dolhuis, dat hier eeuwen geleden al stond. Maar Den Dolder is ook het dorp van Dennendal, één van de eerste organisaties voor mensen met een verstandelijke beperking die haar cliënten in de samenleving wilden laten participeren. In feite voorloper van de transformaties die nu in alle Nederlandse gemeenten hun beslag krijgen. En dat maakt Den Dolder een ideale plek om ‘op verhaal te komen’.

Na een korte toelichting op het programma introduceert Kees professor dr. Marcel Veenswijk, die de eerste workshop verzorgt.

1 Workshop ‘De kracht van verhalen bij verandering’ over storytelling, kernwaarden en change Agents

Door professor dr. Marcel Veenswijk van M/V bureau voor complexe organisatievraagstukken. Senior organisatie adviseur Ton Pover, verbonden aan het zelfde bureau, is ziek en daarom verzorgt Marcel Veenswijk deze workshop alleen.

1.1 Introductie

Marcel Veenswijk introduceert zichzelf als leider van de leerstoel “Management van cultuurverandering”. Als antropoloog kijkt hij naar cultuurverandering in organisaties en de rol die ‘narratives’ daarin spelen. De welzijnssector kent hij van zijn promotieonderzoek uit de jaren negentig, waarin hij de organisatie van twee departementen onderzocht, namelijk die van de vervoerssector en die van het welzijnswerk (destijds het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur: WVC). Hij nodigt de deelnemers uit er samen een interactieve sessie van te maken.

1.2 Het verhaal over het Victoria Hotel in Amsterdam

Veenswijk opent zijn powerpointpresentatie met een afbeelding van het Victoria Hotel in Amsterdam. Het hotel is om twee oudere pandjes heen gebouwd. Daar zit een verhaal achter, dat Thomas Rosenboom inspireerde tot zijn roman “Publieke werken” en dat volgens Veenswijk illustreert hoe veranderingsprocessen kunnen verlopen. In één van die twee pandjes woonde vioolbouwer Verder, kleermaker Kasjes bewoonde het andere huis. Tot 1880 stond op de plek waar nu het Victoria Hotel staat, een rij half verzakte huisjes, vrijwel allemaal in slechte staat. Pal tegenover de plek waar het nieuwe Centraal Station moest komen. De gemeente Amsterdam wilde daar een mooi hotel laten verrijzen, een blikvanger voor iedereen die met de trein naar de stad kwam. De gemeente bood de bewoners van de pandjes een ruime vergoeding als ze hun huis wilden verlaten. Verder was een soort buurtburgemeester die veel aanzien genoot. Hij probeerde zijn buurtgenoten over te halen om niet met dit bod akkoord te gaan en eiste een hogere vergoeding. Hoewel het aanbod van de gemeente al zeer royaal was, probeerde Verder het onderste uit de kan te halen. Uiteindelijk ging de gemeente met elk van de bewoners afzonderlijk in gesprek om deals met hen te sluiten en werd besloten het hotel om de huisjes van Verder en Kasjes heen te bouwen.



Zij bleven gedesillusioneerd achter. Tegenover het verhaal van Verder plaatste de gemeente een nieuw, richtinggevend verhaal, een nieuwe narratieve of change waarin alle andere bewoners meegingen. Het verhaal van Verder was niet langer richtinggevend en moest het onderspit delven.

Veenswijk zegt dat we uit dit verhaal een aantal lessen kunnen trekken:

- Je hebt alleen maar kans van slagen wanneer je je bewust bent van de leefwereld van de andere partij en daarop kunt anticiperen;
- interactie tussen partijen vertaalt zich in een specifieke aanpak met een beoogd resultaat en daarbij zijn nieuwe kernwaarden het ‘kompas’ om niet volledig van koers te raken;
- er is steeds sprake van een veranderende legitimiteit in samenleving (impact, vertragingen bij invoering, overschrijdingen met politieke consequenties etc.);

- hierbij hoort een nieuw richtinggevend ‘verhaal’ op basis van gewijzigde kernwaarden: dit noemen we een ‘Narrative of Change’, waarin de koers, waarden en gewenste praktijken worden verbonden.

1.3 Twee dynamische krachten: integratie en differentiatie

Volgens Veenswijk botsen in veranderingsprocessen twee dynamische krachten op elkaar: die van de integratie en die van de differentiatie. In deze krachten staat een aantal kenmerken tegenover elkaar: eenheid tegenover diversiteit, samenhang tegenover tegenstelling, een centrale actor tegenover een arena, organisatie tegenover disorganisatie, standaardisatie tegenover diversiteit, alle neuzen gelijk tegenover de kracht van verschil en een ‘Corporate Culture’ tegenover subculturen. In de realisatie van de Noord-Zuidlijn in Amsterdam herkent Veenswijk een nieuwe narrative of change, die gestalte kreeg na alle perikelen rond verzakkingen van huizen boven de metrotunnels die daaronder werden geboord. In de oude narrative stonden technische aspecten van het realiseren van de metro centraal, in de nieuwe draaide alles meer om het verwerven van draagvlak. De belangrijkste kernwaarde is vevat in de slogan ‘Wij doen het voor de reiziger’ en deze tekst wordt op allerlei manieren gecommuniceerd.

1.4 Typering sector WMD

Op basis van een aantal documenten typeert Veenswijk de sector WMD als volgt:

- Welzijn heeft een rijk verleden. Van particulier initiatief tot ideologie verzorgingsstaat. Bottom line: Welzijn is meedoen!
- Welzijn en zorg zijn vervlochten. Voorkomen van zorg is beter dan hulp moeten bieden!
- Zelfregie en ‘zelfredzaamheid’ loopt parallel met ‘samen verantwoordelijk’ en samenwerking!
- Welzijn wordt vormgegeven op lokaal niveau en in de wijken!
- Het is het netwerk van professionals dat ‘de klus’ moet klaren. Daarbij geldt ‘ontschotting’ en ‘goed met minder’!
- De sector durft mee te gaan in het veranderingstraject van:
 - bewustwording;
 - experimenteren/toepassen;
 - gezamenlijk leren/reflecteren.

Hij vraagt of deze typering herkenbaar is en deelnemers uit de zaal bevestigen dit. ‘Toch kan ik hier geen chocola van maken,’ zegt Veenswijk. ‘Er spreekt geen duidelijke visie uit.’ Wellicht kunnen leden van Verdiwel baat hebben bij inzicht in de werking van narratives of change.

1.5 Narratives of change als verandercirkel

Veenswijk introduceert de vier aspecten van de narratives of change (NOC) als verandercirkel: narratives of change, change activators, communities of action en tenslotte new practices. Deze

Aspecten NOC als verandercirkel



cyclus laat zien hoe veranderingen tot stand komen en daarbij moet altijd sprake van een zekere urgentie zijn die deze verandering vereist. De narratives of change verwoorden en verduidelijken de gewenste veranderingen, die door change activators worden belichaamd en worden verspreid. Zij zijn de ideologen van het nieuwe verhaal en vormen communities of action die nieuwe praktijken ontwikkelen. Veenswijk maakt een onderscheid tussen metavertellingen en micro-stories. Metavertellingen zijn gericht op inhoud en het procesverloop van

verandering en micro-stories zijn persoonlijke verhalen.

Daarnaast maakt hij onderscheid tussen het maken en het vertellen van het verhaal.

Aandachtspunten bij maken verhaal (storymaking):

- Hoe is NOC opgebouwd qua verbeelding in beeld en tekst?
- Wat is de zingevende waarde? Sluit het verhaal aan? Is het pakkend?

Aandachtspunten bij vertellen verhaal (storytelling):

- Zijn er geschikte 'ambassadeurs' van het verhaal? Wie vertelt en wanneer?
- Kan de hoofdlijn worden vertaald naar een persoonlijk verhaal of microstory?

1.6 Kernwaarden

Kernwaarden verbinden gemeenschappelijke uitgangspunten van een organisatie. Ze fungeren als handelingskader en vertrouwensbasis, verschaffen een herkenbare identiteit en een verwachtingspatroon voor externen. En kernwaarden komen goed van pas bij het overdragen van opgedane ervaringen aan nieuwe collega's.

Medewerkers zijn belangrijke ambassadeurs van elke organisatie. Zij moeten het verhaal van de organisatie, waarin de belangrijkste kernwaarden geformuleerd zijn, kunnen koppelen aan hun persoonlijke verhalen. Kernwaarden hebben drie lagen:

- een persoonlijke laag, die bepalend is voor houding en gedrag van de medewerker in het dagelijks werk;
- een private laag, die bepalend is voor de samenwerking binnen de eigen organisatie;
- en een publieke laag, die bepalend is voor de samenwerking met andere partijen.

Deelnemers in de zaal herkennen het belang van de koppeling van de kernwaarden en het verhaal van de organisatie aan dat van de kernwaarden en het persoonlijk verhaal van individuele medewerkers. Wanneer die koppeling er niet is, vertrek je bij die organisatie. Opgemerkt wordt dat je op organisatieniveau zowel vertellers als vertrekkers ziet, maar ook meepraters die in feite afhakers zijn.

Veenswijk maakt onderscheid tussen drie opties bij verandering:

- vertellers: die een nieuw verhaal reproduceren, uitleggen en verbijzonderen;
- vertalers: die dat verhaal eigen kleur geven, er belangrijke punten uit filteren en in debat gaan;
- vertrekkers: die afhaken, achterover leunen of ontslag nemen.

Veenswijk geeft de deelnemers een groepsopdracht: Hoe schat u de verdeling in drie soorten in uw organisatie in? Wat zijn kansen en valkuilen?

1.7 Communities of action

In de transitie werkt WMD steeds intensiever samen met andere organisaties. In die samenwerking brengen alle organisaties hun eigen verhaal in en nemen dat als vertrekpunt. Vervolgens ontstaat een nieuw gezamenlijk verhaal. Belangrijke kernwaarden voor WMD-organisaties zijn:

- Welzijn is meedoen;
- WMD voorkomt problemen.

Er kunnen 'Communities of Action' worden gevormd, ofwel praktijkgemeenschappen waar verhalen tot leven worden gebracht in acties. Kenmerken van deze praktijkgemeenschappen zijn:

- vaak 'eigenwijze' gemeenschappen;
- sterke betrokkenheid bij missie organisatie;
- open minded met directe link naar buitenwereld;
- verkennen/uitbouwen nieuwe praktijken.

Veenswijk onderscheidt drie voorwaarden voor succesvolle verandering:

1. Bewustwording:
 - weet wat je gemeenschappelijke verhaal is;
 - organiseer je 'cirkel van verandering';
 - zorg dat het hele beeld klopt (symbolen, gedrag et cetera).
2. Experimenteren/toepassen:
 - oefen met concrete praktijkcases;
 - durf andere accenten te leggen;
 - bespreek dilemma's en kwetsbaarheden in het eigen team.
3. Gezamenlijk leren/reflecteren:
 - leg voorbeelden vast in micro stories;
 - gebruik je kanalen (website, blogs en andere communicatie uitingen).

Veenswijk sluit zijn inleiding af met vier conclusies:

1. verhalen maak je met elkaar;
2. is niet iets van één middag;
3. het proces van het ontwikkelen van een verhaal duurt zes maanden;
4. storytelling begint nu en loopt door.

1.8 Groepsopdracht

Na de inleiding worden de deelnemers in twee groepen verdeeld. Groep 1 krijgt de opdracht een nieuwe verhaallijn te creëren aan de hand van tien aspecten die de deelnemers het belangrijkste vinden, de besproken kernwaarden en kansen/valkuilen.

Groep 2 krijgt de opdracht een nieuwe verhaallijn te creëren aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Deelnemers analyseren hierbij de 'oude situatie' in tien aspecten en vertalen deze naar de gewenste 'nieuwe situatie'.

Presentatie Groep 1 door Mario Nossin

Top 10 aspecten van het nieuwe verhaal:

1. we werken vanuit een visie die op de bedoeling stoelt, op het primaire proces en deze visie is steeds richtinggevend;
2. iedereen doet er toe en kan een bijdrage leveren aan waar we voor staan;
3. de focus ligt op preventie, op het voortraject;
4. het eigenaarschap ligt bij de individuele klant of een groep klanten;
5. klanten worden aangesproken op talenten en in hun – met name sociale - rollen versterkt;
6. we werken in de natuurlijke omgeving waar klanten wonen, werken en vrije tijd doorbrengen en we kijken naar de hulpbronnen die daarbij horen;
7. we sluiten aan bij de leefwereld van de burgers, met een duidelijk, begrijpelijk verhaal;
8. we organiseren ons werk duurzaam, niet voor één of twee keer;
9. wederkerigheid is een belangrijk uitgangspunt, iedereen kan iets betekenen voor een ander;
10. we versterken communities en netwerken van burgers.

Drie kernwaarden:

1. inclusieve samenleving;
2. presentie en lokaal maatwerk;
3. participatie naar vermogen.

Kansen:

Kansen liggen in vroegsignalering, het wegnemen van hindernissen, ruimte geven aan kansen, een efficiënte inzet van middelen en antwoord op de vraag: Wat doen we niet meer?

Valkuilen:

Mogelijke valkuilen zijn volgens deze groep het hangen van labels aan mensen, onvoldoende toegeruste medewerkers, vasthouden aan protocollen, uitputting van de mantelzorg, slechte aansluiting tussen systeemwereld en leefwereld en te hoge verwachtingen van WMD: 'Wij zijn van leefbaarheid en niet van heelbaarheid'.

Presentatie Groep 2 door Dorine Folkertsma

Dorine zegt dat haar groep zich herkent in de Top 10, de kernwaarden, kansen en valkuilen die Mario namens groep 1 verwoordde. Dorine vertelt het verhaal van Martijn, die op zijn vijftiende bij een verkeersongeluk ernstig hersenletsel opliep en een tijd in coma lag. Toen hij uit die coma ontwaakte, had hij een aantal blijvende klachten, waaronder een beperkt concentratievermogen. De plannen die hij voor zijn leven had, moest hij bijstellen. Jarenlang kreeg hij intensieve begeleiding en dagbesteding.

Nu is Martijn 43 en neemt hij deel aan activiteiten van de welzijnsorganisatie. De begeleiding die hij daar krijgt, is integraal en gericht op verbondenheid, zingeving, wederkerigheid en gelijkwaardigheid en niet – zoals voorheen – op 'de beperking' geconcentreerd. Martijn krijgt thuis hulp waar dat nodig is, maar fungeert zelfstandig in de samenleving, neemt deel aan activiteiten en heeft vriendschappen opgebouwd.

1.9 Gesprek naar aanleiding van de presentaties

De beide presentaties leidden tot een levendige discussie. Hieronder enkele uitkomsten.

- Conclusie 1: qua Top 10 en kernwaarden zijn er veel overeenkomsten tussen beide presentaties, met name de nadruk op preventie en het voorkomen van opschalen naar duurdere zorg.
- Een concreet verhaal – zoals in dit geval over Martijn – maakt een presentatie sterker en overtuigender.
- Aan de hand van zo'n casus kun je ook met opdrachtgevers in gesprek over de vraag: in wat voor samenleving willen wij leven? Welke keuzes horen daarbij?
- Door de transities hebben wij als sector WMD ons verhaal over preventie, een meer holistische of integrale benadering - met kernwaarden als wederkerigheid en eigen kracht – de kans om het echt anders te doen, om bij te dragen aan een socialere samenleving waarin ieder mens er toe doet.
- Daar zit de urgentie van ons 'verhaal': aansluiten op die transformaties. Overal is een drive om het anders en beter te doen, om administratie en registratie te verminderen en het eenvoudiger en duidelijker te maken voor de klant. Elke investering in welzijn bespaart anderhalf tot drie euro in de zorg.
- We werken vanuit de bedoeling en vanuit de leerwereld van de klant. De inzichten van het Rijnlands organiseren komen daarbij goed van pas.
- Lastig is dat wij ook voor mensen werken die hun kinderen niet goed opvoeden of hun vrouw slaan en dat de gemiddelde burger zich daarmee niet wil identificeren. Lastig is ook dat de sector geneigd is de vrijwilligers in het zonnetje te zetten, zodat het welzijnswerk onzichtbaar wordt.

- Dat moet je voorkomen, reageert Veenswijk. Dat overkomt de vrijwillige brandweer ook niet. Ook als vrijwilligers daar in het zonnetje worden gezet, blijft het gaan over de brandweer!
- Marcel Veenswijk trekt de conclusie dat de deelnemers te bescheiden zijn in wat zij aan succes kunnen claimen. Volgens hem kan de sector een steviger verhaal neerzetten en daarbij veel meer gebruik maken van concrete casussen: overtuigende micro-stories.

2 Workshop 'Een goed verhaal vertellen'

Door Anne van Delft, in 2011 door Stichting Vertellen verkozen tot Verteller van het Jaar. Zij treedt op, geeft les in verhalen vertellen en begeleidt vertelprojecten in het welzijnswerk.

2.1 Inleiding

Dit was een echte 'doe-workshop' waarin de medewerkers actief aan de slag gingen met het vertellen van verhalen. In deze workshop ging het niet om kennisoverdracht, maar om het zelf doen, het ervaren van steeds beter en concreter vertellen. Daarom volstaan we hier met een impressie van deze workshop.

2.2 Hoe concreter, hoe beter

Anne van Delft was aanwezig bij de workshop van Marcel Veenswijk en sloot meteen aan bij het verhaal over Martijn door Dorine. Dat verhaal is overtuigend doordat Dorine Martijn voor zich ziet als ze over hem vertelt.

De deelnemers kregen de opdracht om elkaar in duo's of trio's verhalen te vertellen en van elkaar te ervaren wat goed of minder goed werkte. Zo vertelden deelnemers elkaar bijvoorbeeld over

Enkele inzichten uit deze workshop:

- Directeur-bestuurders vertellen verhalen over het werk aan heel verschillende doelgroepen: aan burgers, vrijwilligers, ambtenaren, gemeenteraadsleden, wethouders, samenwerkingspartners. Volgens Van Delft is een verhaal sterk als het voor iedereen te volgen is.
- Een concreet verhaal als dat over Martijn kan goed werken, als de verteller alles voor zich ziet. Tot in details. En bijvoorbeeld ook precies weet, hoe Martijn bij het welzijnswerk terecht kwam.
- Als een verhaal goed is, ziet de verteller allerlei details voor zich die verbonden zijn met tijd en plaats. Waar speelt het verhaal zich af? Is het zomer of winter? Avond of ochtend? Wat voor weer is het?
- Een goed verhaal heeft een duidelijke structuur. Tijd en plaats worden aangeduid. Dan volgt het verhaal. En tenslotte een conclusie, les of moraal.
- Een verhaal is overtuigender als er geen jargon in zit. Ook in een verhaal als dat over Martijn kun je beter geen containerbegrippen als eigen kracht en sociaal netwerk gebruiken, maar praten over vrienden, zussen en dergelijke onder het mom van: hoe concreter, hoe beter!

Deze workshop resulteerde in drie prachtige, overtuigende verhalen die werden verteld door Johan Bosman, Theo den Hertog en Anja Aldering. Voor alle drie verhalen gold dat ze overtuigend waren omdat ze concreet waren, de vertellers voor zich zagen wat ze vertelden en hun passie voor het thema met hun duidelijk over het voetlicht brachten. De verhalen hadden urgentie, ze moesten er zijn...

3 Workshop “Energiek veranderen in 90 dagen”

Door Hans van der Loo, zelfstandig organisatieadviseur, gespecialiseerd op het terrein van gedragsverandering en prestatieverbetering in organisaties. Auteur van onder meer “Kus de visie wakker” en “Vaart maken: energiek veranderen in 90 dagen”.

3.1 Introductie

Je organisatie veranderen in slechts negentig dagen? Dat klinkt ongelooflijk, zeker als je in de vakliteratuur leest hoe taai organisatievraagstukken zijn en hoe complex verandermanagement is. Maar volgens Hans van der Loo kan het! Hoe? ‘Door te boosten! Door voor een continue stroom van prikkels te zorgen, waardoor managers en medewerkers nieuwe energie krijgen om ander gedrag te vertonen en om hun prestaties te verbeteren.’

Van der Loo vertelt dat hij jarenlang voor een adviesbureau werkte en daar in de praktijk zag dat veranderingstrajecten moeizaam verliepen. Vaak was het een idee van de Raad van Toezicht of de Raad van Commissarissen, de directie wist zich er niet goed raad mee en schakelde een adviesbureau in. Hans zag dan dat er altijd mensen die zo snel mogelijk met veranderingen aan de slag willen. Anderen vinden het leuk of interessant en weer anderen hangen achterover en willen zo snel mogelijk weer naar huis. Adviesbureaus hadden er lange perioden werk aan, terwijl de beoogde veranderingen niet of slechts deels werden gerealiseerd. Hans vertelde zijn werkgever dat hij meer vaart wilde maken en werknemers een actievere rol in die veranderingen wilde laten spelen. Van der Loo: ‘De reactie was: dan ondermijn je ons verdienmodel! Daarom ben ik voor mezelf begonnen.’

3.2 Dromen realiseren

In zijn nieuwe boek vergelijkt Van der Loo dit energiek veranderen in organisaties met oceaanzeilers die onder ‘loodzware omstandigheden en met een prestatielat die torenhoog ligt’, telkens weer het onmogelijke te realiseren. ‘De Volvo Ocean Race is een betere metafoor om eigentijdse veranderingen te typeren dan het vaak gebruikte bergbeklimmen. Bij bergbeklimmen is er sprake van een zichtbaar einddoel, een vaste route en een traag tempo. Bij oceaanzeilen is er sprake van een onzichtbare eindbestemming, een wisselende en onvoorspelbare route en een moordend tempo.’ Van der Loo vraagt de deelnemers om voor zichzelf antwoorden op te schrijven op de volgende vragen:

1. Waar droom je van? Wat wil je met je organisatie bereiken?
2. Wat wil je presteren? Wat wil je laten zien? Wat heeft impact op het realiseren van die droom of prestatie?
3. Noem één of twee uitdagingen die tot die prestatie gaan leiden.
4. Wat ga je anders doen om die prestatie te realiseren?
5. Welke mensen in jouw organisatie vinden het leuk om jou te helpen die prestatie te realiseren en kunnen dat ook? Noem namen of percentages.

Nadat de deelnemers deze vragen hebben beantwoord, worden ze niet besproken. Van der Loo vraagt de deelnemers om de lijstjes bij de hand te houden en tijdens de workshop verder aan te scherpen.

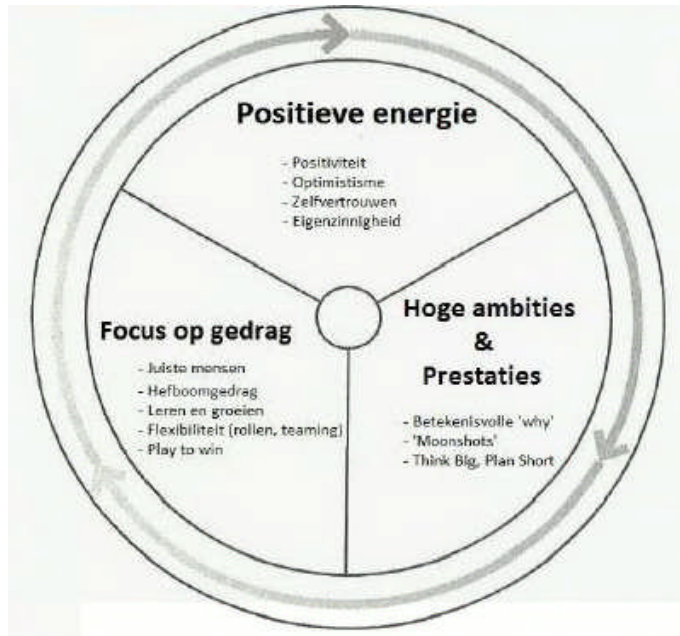
3.3 Het vliegwielt van versnelde verandering

Van der Loo heeft een aantal mensen geïnterviewd die uitzonderlijke prestaties realiseren. Hij is er van overtuigd dat gedrag – het doen – vele malen belangrijker is dan plannen maken. Topsporters vertellen hun dromen naar concrete prestaties, koks ook. In het Taylorisme draaide het om massaproductie en stond het systeem centraal. Een eeuw lang was dit model succesvol, maar het sluit niet meer aan op de mogelijkheden van werknemers van nu en de nieuwe technologische

ontwikkelingen en communicatiemogelijkheden. 'De grote uitdaging is: omschakelen van het stramien van strategie naar het stramien van energie.'

Iedereen voelt aan of een persoon, een team of een organisatie bruist van energie of niet.

De energie om vaart te maken, haal je volgens Van der Loo uit een focus op positieve energie, op ambities en prestaties en tot slotte op gedrag. Samen vormt deze drieledige focus het 'vliegwiel van versnelde verandering'.



Bij die positieve energie zijn een gevoel van urgentie en het geloof in eigen kunnen en een groot optimisme van belang. Bij de focus op ambities en prestaties is het hebben van een eigen visie op de waarde die de organisatie aan verschillende groepen belanghebbenden levert een succesvoorwaarde, evenals een krachtige verandervisie. Er moet continue communicatie over die visies zijn. Er moet een scherp beeld zijn van de prestaties die men wil realiseren, obstakels worden weggenomen en als vuistregel geldt: liever één ding verschrikkelijk goed doen, dan allerlei dingen een beetje.

Bij de focus op gedrag pleit Van der Loo voor een "blended" manier van het

aanscherpen van talenten en kwaliteiten, 'waarbij experimenteren, leren en realiseren door elkaar lopen'. Waar traditionele machtsstructuren plaats maken voor 'zelfleiderschap' en 'directieve vormen van sturing zijn vervangen door energiek en op gezag gebaseerde vormen van leiderschap'. Van nature zijn mensen 'gewoontedieren' met angst voor het onbekende. En dat terwijl in steeds hoger tempo steeds ingrijpendere innovaties op ons af komen. Technologische ontwikkelingen gaan in razend snel tempo. Burgers pakken steeds meer zelf aan. Denk aan Airbnb en Uber. Het 'nieuwe delen' wordt steeds populairder. Al deze ontwikkelingen resulteren in veel onzekerheid. 'Zet tien economen bij elkaar en vraag wat er moet gebeuren om uit de economische crisis te komen, en ze geven verschillende antwoorden. 'Anderzijds biedt deze situatie ook mogelijkheden om een eigen visie te ontwikkelen, je eigen droom waar te maken,' betoogt Van der Loo. 'Er zijn veel kansen voor diversiteit!'

3.4 Aan de knoppen draaien

Van der Loo introduceert drie mechanismen van onbewust gedrag. De blauwe knop staat voor verstarring, die het gevolg is van koersen op de automatische piloot. Echt veranderen lukt niet, men gaat op de rem staan. De rode knop symboliseert verkramping die ontstaat als mensen niet op de rem gaan staan, maar juist vol gas geven. Met oude succesformules proberen ze bestaande problemen op te lossen, vaak met gebruik van 'stoere machotaal' in de trant van 'willen is kunnen' en 'niet lullen maar poetsen'. De verandering wordt de medewerkers 'door de strot geduwd' en de auteur gebruikt hiervoor de term 'ganzenlevermanagement'. De blauwe en de rode knop sluiten aan bij het dominante veranderparadigma van het Taylorisme, met macht, maakbaarheid en manipulatie als centrale principes. Echte verandering krijg je volgens Van der Loo door 'de mindset van mensen in de juiste stand te zetten'. Met deze groene knop zijn mensen in staat optimaal aan de verandering bij te dragen. Je krijgt nooit alle medewerkers 'op groen'. Begin met een groep koplopers die echt willen, geef hen de ruimte en als zij hun eerste successen vieren, zullen ook andere medewerkers in de veranderingen meegaan. Van der Loo gebruikt hiervoor de term 'boosten': 'Boosten is een natuurlijke manier van veranderen. De aanpak zorgt ervoor dat een organisatiebrede

veranderbeweging op natuurlijke wijze op gang komt. Door mensen eigenaar te maken van veranderingen die hen raken, verlies je geen energie, maar creëer je juist nieuwe energie. Bovendien maakt boosten optimaal gebruik van de menselijke neiging om succesvol gedrag van rolmodellen (in dit geval koplopers) te imiteren.'

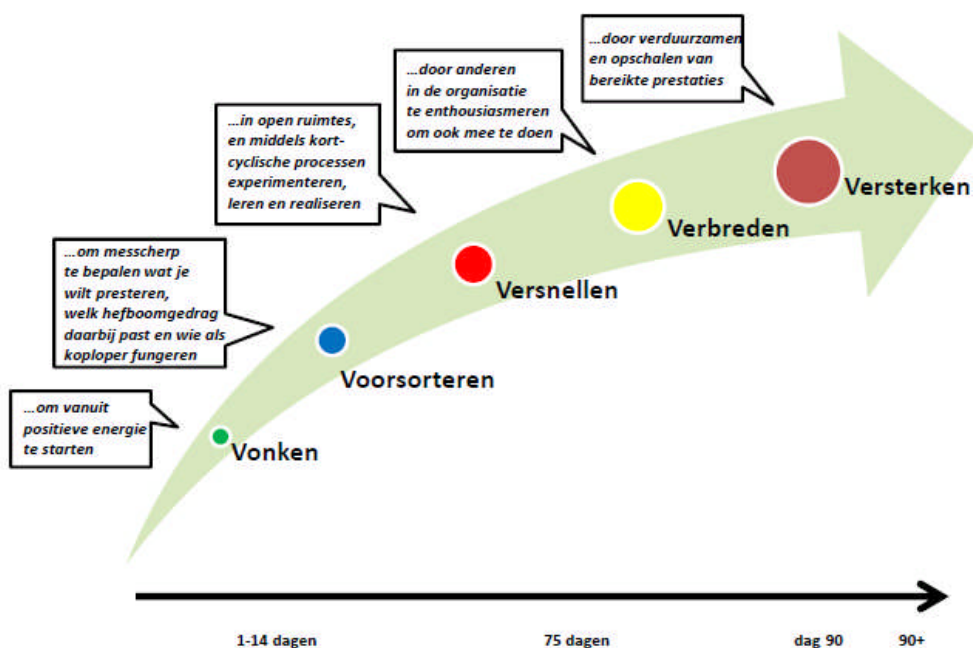
3.5 Energiek veranderen in 90 dagen

Het belangrijkste principe om 'vaart te maken' is dat van de meritocratie als heerschappij van verdiensten. Mensen die het best presteren krijgen de meeste waardering en een leidende rol. Een ander uitgangspunt is dat veranderen niet draait om plannen, maar om gedrag. 'Veranderen is een spannend, maar ook speels proces, waarin elementen van experimenteren, leren en realiseren door elkaar heen lopen.' Een derde belangrijk principe is dat van de motivatie. Je moet mensen niet prikkelen met externe prikkels, maar hun intrinsieke motivatie aanspreken. Daarbij zijn autonomie, zingeving, meesterschap en verbondenheid doorslaggevende aandachtspunten.

Van der Loo ontleent aan de Amerikaanse hoogleraar John Norcross een vijfstappenplan voor nieuw gedrag.

1. Vonken ofwel de 'emotionele kickstart'. De knop moet op groen staan, betrokkenen willen écht veranderen en hebben positieve verwachtingen.
2. Voorsorteren, ofwel de mentale voorbereiding. Er moeten antwoorden zijn op vragen als: Wat wil je precies bereiken? Hoe ziet het veranderde gedrag er concreet uit? Wie gaat je bij de gedragsverandering helpen en ondersteunen?
3. Versneld in actie komen. Het draait het om het afleren van oud gedrag en het aanleren van nieuw gedrag, waarbij je al doende ziet wat werkt en niet.
4. Verbreden en doorzetten. Laat je niet van de wijs brengen door tegenslagen, vermijd risico's en wijs dingen af die je van het gekozen pad afhouden.
5. Vasthouden en versterken. Veranker resultaten, bouw daarop voort en zorg dat het verandervuur blijft branden.

'BOOSTEN' = ENERGIEK VERANDEREN IN 90 DAGEN



Van der Loo sloot af met de opmerking: 'Als je dit stappenplan toepast, kun je tien keer beter presteren!'

4 Workshop “Van verstarring naar vitaliteit”

Door Lenette Schuijt, zelfstandig organisatieadviseur, coach en leiderschapstrainer, gespecialiseerd in de thema's leiderschap, visie, zelfsturing en innovatie. Haar nieuwste publicatie is “Wat bezielt ons? Van verstarring naar vitaliteit”.

4.1 Introductie

‘Bezieling is een thema in mij hele loopbaan,’ zegt Lenette Schuijt. ‘In grote organisaties is die bezieling steeds meer onder druk komen te staan. Veranderen is moeizaam. Als organisatiekundige wordt ik vaak ingehuurd om veranderprocessen te helpen begeleiden. Ik vind ik het treurig dat die processen vaak vastlopen. Daarnaast zien we een onderstroom in de samenleving waarin buurtzorg is ontstaan, burgers zelf beginnen zaken aan te pakken met gezond verstand, al doende lerend, vaak naast een betaalde baan. Niet al te idealistisch, meer pragmatisch. Maar tegelijkertijd neemt de weerstand tegen bonussen en topsalarissen toe. In die onderstroom zijn bronnen van vitaliteit en bezieling.’

4.2 Afbrokkende systemen

Volgens Schuijt bevinden we ons in een cruciaal tijdsgewricht. Een oude wereld, gevangen in systemen die gebaseerd zijn op doorgesloten rationaliteit en hebzucht, staat tegenover een nieuwe wereld van nieuwe vitaliteit en creativiteit, waarin steeds meer mensen het heft in eigen hand nemen en alternatieve bedrijven en projecten opzetten. De verhouding van burgers tot overheid en grote organisaties verandert. In deze nieuwe wereld gaat het om cocreatie, gemeenschap, delen en van betekenis willen zijn. Er is nog geen overeenstemming over het nieuwe, maar wel een onderstroom van nieuwe ideeën en nieuwe manieren van denken. Het cyclisch denken bijvoorbeeld.. We zitten midden in een paradigmawisseling. Bedrijven en organisatie die willen aansluiten op die nieuwe wereld, moeten de omslag maken van verstarring naar vitaliteit.

Volgens Schuijt brokkelen vijf systemen van binnenuit af: het kapitalisme, het economisch denken, het neoliberalisme, het managerialisme, het maakbaarheids geloof en de internationalisering. ‘De combinatie van deze systemen heeft geleid tot grote rijkdom en welvaart, maar vormt op dit moment juist een giftige cocktail.’ Het kapitalisme is inefficiënt, verspillend en instabiel geworden. De rol van de financiële wereld is en blijft dominant, de ‘opbrengst van het kapitalistisch succes’ komt vooral terecht in de portemonnee van zeer rijke minderheid: ‘De drie rijkste mensen op aarde hebben samen meer geld dan de 48 armste landen bij elkaar.’ De democratie kan nauwelijks meer tegenwicht bieden. Het effect van het neoliberalisme is dat het individu verantwoordelijk wordt gesteld voor zijn eigen succes en falen. Het managerialisme heeft ertoe geleid dat: ‘kwaliteit van de dienstverlening, werkklimaat in de organisatie, ontwikkeling van de medewerkers – ze worden allemaal ondergeschikt geacht aan efficiëntie’.

‘Maakbaarheid en een onwankelbaar geloof in vooruitgang zijn de motor van het streven naar meer en beter. Permanente verandering is de norm.’ Volgens Schuijt hebben veel bestuurders een gebrek aan realiteitszin en gaapt er een grote kloof tussen hen en de medewerkers en de klanten. Met de internationalisering doelt Schuijt op ‘een stille revolutie naar een sterkere economische governance, stap voor stap’, die ten koste gaat van nationale staten. De giftige cocktail uit zich in een aantal problemen die veel mensen aan den lijve ondervinden, waaronder prestatiedrang, een hoog werktempo, moeilijk los komen van je werk, mede door internet en de mobiele telefoon. De menselijke maat verdwijnt, werkrelaties verarmen, er is veel verspilling en gebrek aan leiderschap. Er is steeds meer angst en cynisme, gevoel van onmacht, steeds meer mensen worden depressief en velen hongeren naar zingeving.

4.3 Lessen uit de onderstroom

Volgens Schuijt is er sprake van een grote transitie, van een paradigmawisseling. Er is een onderstroom van nieuwe ideeën, inzichten en ambities, van nieuwe manieren van denken en nieuwe

of hernieuwde waarden als gemeenschapszin, het willen delen en van betekenis willen zijn. Economen werken aan alternatieven voor het economisch groeimodel. Het lineaire vooruitgangdenken maakt plaats voor utopisch denken en cyclisch denken 'dat ons bewust maakt van de manier waarop dingen samenhangen'. Maar hoe die nieuwe wereld eruit gaat zien, is nog niet duidelijk.

Schuijt vraagt de deelnemers wie actief is in die onderstroom. Bart de Leede vertelt dat hij zich inzet voor de Dam, een lokale munt in Rotterdam die de lokale economie stimuleert. Joep Verhoeven is lid van de dorpsraad van Berghem, die onder meer de zorg van onderop wil verbeteren. Bart de Leede vraagt zich af of kwetsbare groepen niet veraf staan van die onderstroom, maar Mario Nossin zegt dat hij bevriend is geraakt met een familie met een zwaar gehandicapte dochter die voorheen in een instituut opgesloten zat, en nu dankzij de inzet van velen zelfstandig in een buurt kan wonen. Schuijt noemt zelf ook nog een aantal voorbeelden, zoals Zorgcoöperatie Hoogeloon en het Baas in eigen Buurt Festival in Rotterdam. Al deze voorbeelden laten een verschuiving zien van de verzorgingsstaat naar de participatiesamenleving of doe-democratie.

Volgens Schuijt kunnen we drie lessen leren uit de onderstroom:

1. Uitgangspunt van organisaties dient het 'Why' te zijn. Dat is de essentie. Waarom doen we wat we doen? Wat is de betekenis daarvan? Waaraan willen we bijdragen? Van daaruit worden achtereenvolgens How en What ingevuld. Movisie heeft een aantal wijkteams geanalyseerd en Why-doelstellingen als zelfredzaamheid vergroten en community development worden overschaduwd door doelstellingen die verband houden met efficiënter werken en kosten besparen. Een vergelijkbaar model is dat van Wouter Hart, die betoogt dat veel organisaties vanuit de systeemwereld in de leefwereld interveniëren. Volgens Hart zou de bedoeling het uitgangspunt moeten zijn en zou de systeemwereld vanuit de bedoeling en de leefwereld vorm moeten krijgen.

In groepjes gaan deelnemers met elkaar in gesprek over de vragen:

- *Wat is het Why van jouw organisatie?*
- *In hoeverre is je organisatie ingericht vanuit deze Why?*

2. Veel organisaties zijn vanuit de systeemwereld gevormd volgens het principe 'plan – do – check'. Als ze vanuit het Why willen werken moeten ze omschakelen van controle en verantwoording naar gebruikersondersteuning. Dan moet je de hele organisatie ombouwen en dat redt je volgens Schuijt niet in negentig dagen. Anja Aaldering zegt dat haar organisatie vanuit het Why werkt, maar tegelijkertijd een systeem nodig heeft om kwaliteit en professionaliteit te borgen. Voor de MOgroep is het een zoektocht om te kijken hoe dat het best kan. Schuijt zegt dat Sensire een nieuw systeem heeft bedacht dat sterk vereenvoudigd is. Er gelden slechts twee criteria: de tevredenheid van de klant en de tevredenheid van de medewerkers.
3. Derde les is die van de zelforganisatie of zelfsturing. Breng zoveel mogelijk autonomie in het primaire proces. Dan kun je goed aansluiten op de wensen van de klant en verbetert de kwaliteit van de dienstverlening. Als voorbeeld noemt Schuijt de Proeftuin Zelfsturing Midden-Limburg, waarin het welzijnswerk bottom-up door bewoners, dorpskernen, welzijnsorganisaties is vormgegeven. Dinie van der Linden zegt dat haar organisatie deze slag ook maakt en zo weinig mogelijk tussen klant en werkers organiseert. Teams hebben geen managers meer, maar kunnen gebruik maken van teamcoaches.
4. Vierde les is dat een andere mindset nodig is. Die heeft de volgende kenmerken:
 - een heilig geloof in het zelforganiserend vermogen en het zelf beslissen van burgers of klanten, die immers ook kinderen opvoeden en hypotheek afsluiten;
 - weigeren regels uit te vaardigen of protocollen op te stellen;

- een diep besef dat leider in organisaties er zijn bij de gratie van volgers, de relatie daartussen moet gelijkwaardig zijn, het traditionele onderscheid tussen denken en werken – managers en professionals – verdwijnt.

In groepjes gaan deelnemers met elkaar in gesprek over de vragen:

- *Waar in je eigenorganisatie vind je voorbeelden van de oude mindset die remmend werken?*
- *En waar vind je die bij de gemeente of samenwerkingspartners?*

Daarna volgt een discussie over vitaliteit binnen en buiten de organisatie. Schuijt pleit voor nieuw organiseren, nieuw samenwerken en nieuw leiderschap. Nieuw organiseren betekent dat de bedoeling van het werk voorop staat en professionals worden gestimuleerd lastige vraagstukken op te lossen. Regels, structuren en prestatie-indicatoren krijgen een ondergeschikte en ondersteunende plaats. Daarmee komt de dienstverlening op een hoger niveau en worden prestaties verbeterd. Het gaat hier met name om organisaties in de onderstroom, die 'vanaf de grond zijn opgebouwd, vanuit andere uitgangspunten dan klassieke organisaties'.

Conclusie die Schuijt aan het einde van de workshop trekt is: 'Begin met veranderen waar vitaliteit is. Zoek naar ruimte, naar sluiptweggatjes om dingen voor elkaar te krijgen en vraag niet altijd vooraf toestemming. Bij pioniersgedrag hoort een dikke huid.'

5 Evaluatie

Uit de evaluatieformulieren blijkt dat de workshops “Narratives of change” van Marcel Veenswijk en “Energiek veranderen in 90 dagen” favoriet waren. Over de workshops van Anne van Delft en Lenette Schuijt waren de meningen verdeeld. Zo vond een aantal deelnemers dat ze van Lenette Schuijt te weinig nieuws hoorden, terwijl zij voor twee anderen de absolute favoriet was. Zelf aan de slag met verhalen vertellen met Anne van Delft leverde zowel enthousiaste als kritische reacties op. ‘Er lag meer accent op doen, op activiteiten, waardoor je er iets meer voor “thuis” aan overhoudt,’ vond Bart de Leede van IMW Tilburg. De overgrote meerderheid beoordeelde de sfeer tijdens de Voorjaarsworkshop, evenals het programma als geheel met ‘goed’ of ‘zeer goed’, waarbij verschillende keren is opgemerkt dat de verschillende programma onderdelen goed op elkaar aansloten.

000

3 Workshop “Vaart maken”