



Creatieregie

Geen visie, geen verandering

Auteur: Robert Coppenhagen

Visie en Verbinding zijn de twee elementen die een veranderingsproces tot een succes kunnen maken. Heel vaak zijn ze echter onvoldoende zichtbaar en dan valt de bodem uit het proces. Het zoveelste veranderingsproces ontstaat dan waarvan medewerkers zeggen: "Zie je wel, dit werkt ook niet. Mooie woorden, maar er komt niks van terecht, want dit hebben we jaren geleden ook al geprobeerd. Leren ze er nou nooit van!" En inderdaad, vele veranderingsprocessen lijken wel cyclische bewegingen, die als een pendule van het ene uiterste naar het andere uiterste schieten, zonder dat er een heldere, voor iedereen duidelijk Visie aan ten grondslag ligt, als een inspirerend beeld van waar de organisatie naar op weg is. Een Visie die de praktische Verbinding kan leggen naar de realiteit van de medewerkers en zo als toetsteen en inspiratiebron dient voor de praktijk van alledag. Dààr, bij de gewone dagelijkse handelingen, vindt de verandering plaats en dat gebeurt niet door het op papier zetten van mooie woorden en het uitdenken van prachtige reorganisatieplannen die hals over kop de organisatie in worden gegooid.

Eigenlijk ben ik steeds weer verbaasd en ook teleurgesteld en verdrietig over de onkunde en onnozelheid waarmee veel managementteams aan veranderingsprocessen beginnen. Ze gaan te vaak voorbij aan de wetmatigheden die aan het optimaal functioneren van mensen ten grondslag liggen. Want wat wil je nou eigenlijk met dat veranderingsproces bereiken? Naast de gebruikelijke herschikking wil men toch voornamelijk dat medewerkers op een hoger niveau of op een andere manier gaan presteren en optimaal hun competenties gaan inzetten ten behoeve van de organisatie? Dus de vraag die aan het veranderingsproces ten grondslag ligt zou moeten luiden: Hoe krijgen we het voor elkaar dat de mensen in onze organisatie dat ook gaan doen, in plaats van te roepen dat er een cultuuromslag nodig is en verder alleen maar een herschikking van budgetten, medewerkers, afdelingen en teams te laten plaatsvinden. Hoe zo, cultuuromslag? Het is meer van hetzelfde. Terecht worden medewerkers cynisch van zulke reorganisaties.

Als je medewerkers op een andere manier in beweging wilt krijgen is er eerst een beeld nodig van wat mensen überhaupt beweegt. Wij (van Kern Konsult) zijn van mening dat mensen creërende wezens zijn die in principe in staat zijn om van alles en nog wat te creëren en het heerlijk vinden om dat vermogen zinvol in te zetten. Een ieder naar zijn of haar vermogen. Het begrip van de Creërende organisatie en de creërende mens is overtuigend geïntroduceerd in de bestseller 'Bezieling en kwaliteit in organisaties', van Daniel Ofman (1992). Alhoewel Ofman het begrip introduceerde gaat eigenlijk het

baanbrekende boek van 'Excellente ondernemingen' van Peters en Waterman, dat al uit 1982 stamt, over hetzelfde fenomeen. De zoektocht naar excellentie ging in feite nergens anders over dan de vraag hoe het mogelijk is om het creërend vermogen (zonder deze term te gebruiken) in medewerkers optimaal aan te spreken. Echt excellente ondernemingen, volgens het gelijknamige boek, waren zich, ten tijde van hun excellentie, steeds bewust van het belang om een omgeving te scheppen waarin hun medewerkers optimaal hun creërende vermogen konden en wilde inzetten. Sla het klassieke boek van Peters en Waterman maar open op een willekeurige pagina, bekijk het met de ogen van Ofman en het gaat er over.

Als het inderdaad zo is dat het bij veranderingsprocessen de grote kunst is om het creërend vermogen van mensen optimaal aan te spreken, dan zou men zich bij de inrichting van het proces eigenlijk de volgende vragen moeten stellen:

1. Hoe gaan zoveel mogelijk medewerkers het zinvol vinden om hun creërend vermogen in te zetten ten behoeve van hun organisatie?
2. Hoe gaan zoveel mogelijk mensen verantwoordelijkheid nemen voor een veranderingsproces?
3. Hoe krijgen mensen het gevoel dat ze serieus genomen worden tijdens een veranderingsproces?
4. Hoe wordt de visie van enkelen een visie van velen?

Op zich is het helemaal niet moeilijk om vooraf en tijdens het veranderingsproces bij elke fase antwoorden te vinden op bovenstaande vragen. Het enige wat men dient te doen is zich deze vragen telkens weer oprecht te stellen, dan komen de adequate antwoorden vanzelf. Is het echt zo eenvoudig? In mijn beleving en ervaring absoluut! Als het zo simpel zou zijn, waarom verlopen vele veranderingsprocessen dan zo moeizaam?

Het antwoord op deze vraag is even eenvoudig: men is bij de meeste veranderingsprocessen helemaal niet bezig met bovenstaande vragen. Het management heeft wel wat anders aan z'n hoofd. Men is bezig met andere vragen, zoals:

- Hoe krijgen we het rendement van de organisatie weer op pijl?
- Hoe zorgen we er voor dat ons aandeel aantrekkelijk blijft voor beleggers?
- Hoe zorgen we er voor dat de belangenstrijd in het management het proces niet teveel verstoort?
- Hoe zorgen we ervoor dat de ondernemingsraad niet gaat dwarsliggen?
- Hoe zorgen we ervoor dat we zo geruisloos mogelijk af komen van de medewerkers die niet meer bruikbaar zijn?

Veelal zijn dit de vragen waar het management zich mee bezig houdt. Het geeft onmiddellijk de dynamiek van het proces aan. Het gaat in elk geval niet om de vraag hoe het creërende vermogen in de organisatie en dus in mensen zo aan te spreken dat medewerkers het zinvol vinden om met hun hele ziel en zaligheid aan de organisatie te bouwen. Ik beweer niet dat de gebruikelijke vragen die het management zich stelt in het kader van veranderingsprocessen, geen relevante vragen zijn. Men zou zich in elk geval moeten afvragen hoe die gebruikelijke vragen zich verhouden tot de vragen die

over het mensbeeld gaan. Waar ligt de oorsprong van de noodzaak voor het veranderingsproces? Gaat het om de kip, het ei, of allebei?

De meeste mensen die in organisaties werken vinden het belangrijk dat hetgeen ze doen zinvol is. Als hun bijdrage er niet toe lijkt te doen dan ontstaat zinloosheid en dan gaan mensen werken zonder zin. Dan ontbreekt de motivatie om het beste te geven wat je hebt en wordt alleen het hoogst noodzakelijke gedaan. Een voorbeeld:

Toen mijn zoon Ruben een jaar of 11 was en hij na de zomervakantie weer zijn accordeonlessen moest gaan oppakken en ik hem aanspoorde om te gaan studeren voor de komende les, pakte hij met veel tegenzin zijn accordeon. Terwijl ik in de keuken bezig was hoorde ik hem in de huiskamer kreunen en steunen en er kwam nauwelijks geluid uit het instrument dat op muziek leek. Ik sprak hem daar op aan en ik was eigenlijk een beetje boos, hij had al lang klaar kunnen zijn met studeren, maar hij was zijn tijd aan het verdoen. Zijn boeken vielen steeds van de standaard en de riem zat niet lekker en op mijn vraag waarom hij zo aan het stuntelen was zei hij: "Ik heb geen zin." Onmiddellijk herkende ik mijzelf in situaties dat ik ergens geen zin in heb. Dan vecht je alleen maar tegen jezelf en er komt weinig terecht van hetgeen je moet doen of het duurt drie keer zo lang. Ik vroeg Ruben of hij misschien van les af wilde en hij zei: "Ja...., nee...., ik weet het niet...., ik heb geen zin!" Toen ik hem vroeg wat er leuk was aan het spelen van accordeon zei hij: "Nou, toen ik op koninginnedag fl 40,- had verdiend, dat was leuk." Vervolgens vroeg ik hem of hij zich nog kon herinneren waarom hij met accordeonles was begonnen en hij kwam met de herinnering van een vakantie een paar jaar eerder. Het beeld van die accordeonist op dat Franse terrasje en alle gasten die meezongen met het lied. Dat had hij ook gewild en daarom was Ruben accordeon gaan spelen. Nadat hij zich dat had herinnerd was hij weer aan de slag gegaan met het studeren dat nu nodig was om straks dat doel te kunnen bereiken. Hij had de zin terug gevonden en daarmee de creatieve energie om te doen wat aan de orde was en hij studeerde nog een half uur terwijl een kwartier de norm was. "De tijd ging zo snel."

Dit voorval illustreert de kracht van zin en zingeving. Als je het dus voor elkaar krijgt dat mensen in organisaties het zinvol vinden om hun creërend vermogen in te zetten ten behoeve van het veranderingsproces heb je de kern van de verandering te pakken. Waarom kreeg Ruben weer zin? Omdat ik hem met mijn vraag terugbracht naar waar hij het eigenlijk allemaal voor deed. Dat krachtige beeld van dat terras en het beeld van dat hij ooit zelf in staat zou kunnen zijn om iets soortgelijks voor elkaar te krijgen. Ergens had hij dus een beeld een Visie ter beschikking van wat hij aan het creëren was en daar lag de bron van zijn motivatie. Met organisaties is het niet anders. Een inspirerende, levende, gemeenschappelijk gedragen Visie van wat de organisatie aan het creëren is en waar dat veranderingsproces dus aan moet bijdragen is dan ook onontbeerlijk voor een succesvol proces. Overigens, voordat hier misverstanden over ontstaan: Uiteraard is ook van belang dat plezier wordt ontleend aan het werk zelf. Als Ruben geen plezier zou hebben gehad in het spelen van accordeon, zou hij er uiteraard nooit aan moeten beginnen.

Hoe krijg je het dan voor elkaar dat de Visie ook daadwerkelijk de energiebron wordt van het veranderingsproces? In elk geval niet door het management een aantal woorden op papier te laten zetten die zo abstract zijn dat de medewerkers er geen beelden bij krijgen en er dus ook geen relatie wordt gelegd met de maatregelen die worden getroffen om het veranderingsproces in gang te zetten. Hoe de visie ontwikkeld wordt, wie daaraan meewerken en hoe de visie vervolgens naar buiten wordt gebracht en hoe er in allerlei vormen over wordt gecommuniceerd en er aan wordt gerefereerd, is cruciaal voor de Verbinding die kan worden gelegd tussen de Visie en de praktijk van alle dag. De eerder genoemde vragen over het mensbeeld dienen daarbij als toetsteen voor de manier waarop. De Visie moet als het ware tot een steeds weer verteld vervolgverhaal worden, aan de hand waarvan de maatregelen en veranderingsprojecten worden gekoppeld. Het is van belang dat in alle lagen van de organisatie de zin begrepen wordt, om het zinvol te kunnen maken en dus succesvol tot op de werkvloer, waar de werkelijke veranderingen zijn beslag zouden moeten krijgen.

Twee sets aan instrumentaria beschreven in 'Projectmatig Creëren' en 'De One Minute Manager', zijn daarbij van onschatbare waarde. Gebruik een projectmanagement methodiek waarbij zoveel mogelijk aanspraak wordt gemaakt op het creërende vermogen van de projectmedewerkers die de veranderingprojecten vormgeven aan de ene kant, en stuur de verandering van alledag aan door serieus stappen te zetten in het waarderen en confronteren van medewerkers in het kader van oud en nieuw gedrag, aan de andere kant. Feedback, uiteraard steeds gekoppeld aan de Visie en het vertellen van het verhaal van waar men staat in relatie tot waar men naar op weg is. In 'De One Minute Manager' staat de essentie van dit essentiële veranderingsinstrumentarium toegankelijk beschreven.

Theorie? Nee, praktijk, indien er werkelijk regie wordt gevoerd op het veranderingsproces vanuit het mensbeeld dat medewerkers creërende wezens zijn en niets liever willen dan dat wat zij doen betekenis heeft en zinvol is, dan zorgen ze ervoor dat de verandering werkelijkheid wordt. Soft? Nee, keihard heeft de praktijk mij bij het begeleiden van allerlei veranderingsprocessen geleerd, dat de regie op wat mensen in organisaties beweegt de cruciale succesfactor is bij verandering. Wat Ruben beweegt is in essentie niet anders dan wat medewerkers in organisaties beweegt. Visie die Verbinding heeft met de praktijk van Nu.

Robert Copenhagen is als organisatieadviseur verbonden aan Kern Konsult. Hij is opgeleid tot klassiek theateracteur en regisseur in Londen en hij heeft vele jaren aan het hoofd gestaan van een internationaal opererend handelsbedrijf. Hij houdt zich nu voornamelijk bezig met het begeleiden en regisseren van veranderingsprocessen. Daarnaast geeft hij colleges en lezingen over verander- en projectmanagement.

Dit artikel is verschenen in [editie 9.2](#) van Manager & Literatuur.