

Over de praktijk van organisatieverandering en –ontwikkeling

Wat speelt er nou echt?

Bij welke reorganisatie werk jij? We veranderen wat af in onze organisaties. Het lijkt of het aantal veranderingen in de afgelopen decennia exponentieel is toegenomen. Soms succesvol en vaak ook niet. Kijk maar eens in het blauwe tekstvak hieronder. Zit het verandertraject van jouw organisatie er ook bij?

Door Thijs Homan, Leo Dijkema, Michiel van de Vlist en Marien Colijn

Lean, Six Sigma, IT-projecten, cultuurtrajecten, kerncompetenties, zelfsturende teams, kantelingen van organisatiestructuren, centralisaties en decentralisaties, trajecten voor het verbeteren van 'houding en gedrag', competenties, CRM, flexibilisering, lerende organisatie, klantgerichtheid, kennismanagement, vitaliteit, kwaliteit, omgevingsgerichtheid, 'huis op orde', integriteit, versterking control, bezuinigingen, leiderschapsontwikkeling, talentontwikkeling, management development, etc. etc.

De werkelijkheid van organisaties lijkt steeds meer een verandertraject-werkelijkheid te zijn. Maar is dat nou eigenlijk echt wel zo? Hoe verhouden we ons in de praktijk tot al de verandertrajecten die op ons afkomen? Als we nou eens niet via de veranderbril kijken, maar via de bril van diegenen die in organisaties doende zijn. Wat valt er dan te zien? Deze vraag vormt de basis van een onderzoek, dat door ons is uitgevoerd. Wat gebeurt er nou echt in de praktijk en hoe wordt dat beleefd door diegenen die er midden in zitten? Dit artikel gaat over de uitkomsten van dit onderzoek.

Bij de meeste verandertrajecten wordt steeds eenzelfde redenering gebruikt. Die begint bij de constatering dat de markt en de omgeving snel veranderen. In dit verband hebben we het dan over disruptieve veranderingen, hyperturbulentie, paradigmaverschuivingen en van 'stormen van verandering'. Doordat er 'buiten' zo veel verandert moet de organisatie zelf natuurlijk ook continu veranderen. Bij dit alles worden managers in de rol geplaatst van gewiekste

omgevingsscanners, die dag-in-dag-uit in de gaten houden wat er buiten de deur allemaal gaande is. Diezelfde managers moeten vervolgens beslissen hoe de organisatie strategisch moet reageren op de gesignaleerde trends, trendbreuken en discontinuïteiten. Die strategische reacties moeten dan weer worden vertaald naar tal van verandertrajecten die met grote spoed moeten worden ingezet, om niet al te veel achter te lopen bij de omgevings- en marktontwikkelingen en datgene dat de concurrentie doet. Dus:



Figuur 1. De klassieke verander-redenering

Juist in tijden van grote onzekerheid zie je dat er bij het bedenken van wát er precies moet veranderen vooral bûiten de deur wordt gekeken. Verandercongressen worden bezocht, websites worden afgestruind, vakliteratuur wordt bestudeerd. Via via probeert men er achter te komen wat 'de burenen' (lees andere organisaties in de sector) aan het doen zijn. En binnen no time vindt men de laatste verander-hype die men vervolgens met stoom en kokend water in de eigen organisatie implementeert.

Al deze dynamiek brengt met zich mee dat er in veel organisaties een soort fifty-fifty-situatie lijkt te ontstaan. Enerzijds lijkt men druk bezig te zijn met al de over elkaar heen buitelande verandertrajecten. Anderzijds probeert men uit alle macht het gewone werk zo goed mogelijk door te laten gaan. Klanten bedienen, producten leveren, diensten verlenen. Juist dit laatste (gewoon je werk willen doen en dat ook kwalitatief goed willen doen) wordt echter al snel geïnterpreteerd als weerstand tegen veranderen: passiviteit, veranderontwijking, 'oud gedrag' en niet-commercieel. En op zijn beurt leidt dit de laatste jaren weer tot een heel nieuwe stroom aan verandertrajecten over ondernemerschap, zelfsturing, zelf-management, persoonlijk leiderschap, pro-activiteit, innovatie, commitment en co-creatie.

Ballonvaardersmanagement

Het klassieke uitgangspunt bij verandermanagement is de manager. De manager is degene die ziet wat er in de markt en omgeving gebeurt. En vervolgens ziet de manager wat er in de organisatie moet veranderen. Deze positie is te vergelijken met het beeld van de ballonvaarder. Die vliegt over het landschap en overziet wat daar allemaal gaande is. De zandzakken die aan het mandje hangen zijn mogelijke verandertrajecten. En daar waar de ballonvaarder – de manager – een noodzaak tot veranderen ontwaart laat hij of zij de nodige zandzakken naar beneden vallen.

Tegenover dit 'ballonvaardersperspectief' kan het landschapsperspectief worden geplaatst. Wat gebeurt er eigenlijk precies op de grond? Bij 'de grond' hebben we het dan over middelmanagers, stafmensen, operationeel leidinggevenden en medewerkers die de beoogde doelgroep zijn van al de veranderingen. Populair gezegd zijn zij degenen die de zandzakken krijgen toegeworpen. Zij moeten er vervolgens in de praktijk iets mee doen. Kenmerkend voor het landschapsperspectief is, dat men náast met die zandzakken, ook met allerlei ándere zaken te maken heeft. Bijvoorbeeld: klanten die lastig (en soms agressief) zijn, levertijden die te lang zijn, samenwerkingsproblemen met collega's, stroef lopende interacties met andere afdelingen, slecht functionerende ICT, de noodzaak om over van alles en nog wat rapportages en dashboards in te vullen en natuurlijk óók nog eens al de ándere zandzakken (verandertrajecten) die al eerder naar beneden zijn komen vallen.



Sla je de managementliteratuur eropna, dan is vooral het ballonvaarders–perspectief dominant. Illustratief voor de grote dominantie van dit managementperspectief is dat er in boekhandels wel allerlei kasten met managementliteratuur staan, maar géén kasten met ‘medewerkersliteratuur’! Kennelijk zijn de managers het belangrijkste in dit perspectief. En dus is datgene dat er in hún wereld speelt maatgevend voor wat er in organisaties speelt. In die managementwereld – we zagen het hierboven al – gaat het om strategie, omgeving, verandering, dynamiek, reorganiseren etc. Ondanks dat er vaak wordt gezegd dat ‘de medewerkers de belangrijkste resource zijn’, lijkt datgene dat er over organisaties wordt geschreven toch vooral te gaan over de managers zelf.

Stel nu dat we de rollen eens omdraaien. We kijken dan niet primair naar managers en naar de manier waarop je als manager organisaties verandert, maar we laten de mensen die het allemaal ‘mogen’ ondergaan zèlf aan het woord. Hoe ziet hun wereld er uit? Als we afgaan op onze eigen ervaringen dan is die wereld niet altijd even plezierig. Je komt bij wijze van spreken óm in de verandertrajecten, wordt steeds opnieuw weer geconfronteerd met nieuwe managers die enthousiast roepen dat het vanaf heden he–le–maal anders zal gaan. Veel zekerheden en vertrouwde netwerken vallen weg en du moment dat je na een verandering je zaakjes weer enigszins op orde hebt, komt de volgende verandering er al weer aan. Woorden die in dit verband vallen zijn: verandermoe, vervreemden, meestribbelen, overleven, afhaken, passief worden etc. De indruk is dat het leven in het organisatie landschap gedomineerd wordt door elkaar opvolgende verandertrajecten waarbij men bij wijze van spreken van het ene naar het andere verandertraject hobbelt en probeert er steeds maar weer het beste van te maken. Hebben we daarmee de werkelijke wereld ‘op de grond’ (en dus niet in de ballon) te pakken? Het door ons uitgevoerde onderzoek gaat precies over deze laatste vraag: ‘wat speelt er nou echt’?

Onderzoek naar wat er echt speelt

Een aandachtspunt bij dit soort onderzoek is dat je onderscheid moet maken tussen de ‘objectieve’ situatie en de manier waarop men die situatie beleeft. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van wel 10 verandertrajecten tegelijkertijd (‘objectieve’ situatie), die door de betrokkenen als ‘o.k.’ worden ervaren (beleving, betekenisgeving): ‘goed dat we nu hard aan de slag zijn om de organisatie te verbeteren’. Andersom kan er ergens sprake zijn van twee parallelle verandertrajecten (‘objectief’) waarbij degenen waar het om gaat steen

Begin 2016 is er een online synthetrons dialoog gehouden over wat er nu écht speelt in organsaties. Er deden ruim 100 mensen mee uit diverse bedrijfstakken.

en been klagen over de enorme hoeveelheid veranderingen die op hen afkomt. De vraag 'wat er echt speelt' gaat naar ons idee dus niet per sé over die objectieve situatie, maar juist om de betekenis die men eraan geeft. Hoe men die situatie beleeft. Dat laatste is volgens ons immers ook leidend voor het gedrag!

Hoe wordt een situatie beleefd?

In aansluiting op het onderzoeksperspectief van Homan (zie thijs-homan.nl) gaan wij ervan uit dat de beleving van het werk – de betekenis die men aan de eigen werksituatie geeft – vooral iets is dat in informele gesprekken ontstaat. Kijk maar eens naar onderstaand voorbeeld.

Je gaat naar een voorlichtingssessie van het management over de toekomst van de organisatie. Daarna loop je met je collega's terug naar je werkplek. Er ontspint zich een gesprek over die voorlichtingssessie: 'A: 'hoe vond jij het?'. B: 'Nou, ik weet het niet hoor. Ze roepen weer van alles, maar of die soep nou echt zo heet gegeten gaat worden? Vorig jaar zouden we toch ook een nieuwe aanpak voor X krijgen. Naar mijn idee is daar nog steeds niks concreets mee gedaan'. C: 'Ja, maar ik vond het wel opvallend dat uitgerekend Jan (Hoofd P&O) ook een verhaal hield. Dat heeft hij nog nooit zo gedaan. Dat kan dus betekenen dat er misschien dit keer toch weldegelijk gedwongen ontslagen zullen gaan vallen'. A: 'Ja, nu je dat zegt realiseer ik me dat ook. Wie weet is het toch een opmaat voor een bezuinigingsoperatie'...

In de onderlinge informele gesprekken ontstaan zo dus allerlei betekenissen over het formele verandertraject. Wat dit betekent is dat de betekenis die men aan zijn of haar werk geeft (wat er dus echt speelt) vooral 'conversationeel' is. Het gaat over de manier waarop men onderling informeel over het werk praat en de manier waarop er gesproken wordt over de veranderingen. Je zou vervolgens ook kunnen zeggen dat de betekenisgeving over het werk en de verandertrajecten niet tussen de oren zit (alsof het iets vast is dat binnen de mens aanwezig is), maar juist 'tussen de neuzen': Hoe men het er met elkaar over heeft.

Als je wilt weten wat er ergens echt speelt, dan zou je dus het liefst mee willen kunnen praten en luisteren in de gewone dagelijkse gesprekken over het werk. Daar leven immers de betekenissen die men aan het werk geeft. Hoe doe je zoiets 'onderzoekstechnisch'?

Synthetron

Hoe kan je je als het ware aansluiten bij de gewone dagelijkse gesprekken die men over het werk heeft? Samen met veel anderen heeft Prof. dr. Thijs Homan van de Open Universiteit Nederland de afgelopen jaren een onderzoeksaanpak ontwikkeld, die aansluit op het hierboven geformuleerde conversationele uitgangspunt: de ChangeMirror. Synthetron is een onderdeel van deze methode.

Synthetron is een online platform dat grote groepen mensen (max. 1000 personen) in staat stelt om (digitaal en anoniem) met elkaar in gesprek te gaan over de eigen dagelijkse praktijk. Populair gezegd zou je kunnen zeggen dat het een *chat*-programma is waarmee grote groepen mensen met elkaar kunnen *chatten*.

A, B en C lopen dus na de management-voorlichtingssessie terug naar hun werkplek. Al pratend komen ze weer op de afdeling. Daar zitten E en F (die waren niet bij de sessie omdat zij de telefoon moesten beantwoorden). E en F kijken op: 'hé, hoe was het? Gaat het nog iets voor ons betekenen?'. C: 'nou ik denk dat er wel eens een forse bezuinigingsoperatie aan zou kunnen komen. Jan had namelijk ook een heel verhaal. En meestal betekent dat weinig goeds'. E: 'Ja, maar gaat òns dat dan concreet raken?'. B: 'nou ik weet dat nog niet hoor. Volgens mij wordt de soep niet zo heet gegeten'. F: 'Nou, ik word hier niet vrolijk van. Maar goed, we kunnen wel gaan speculeren maar we gaan het allemaal wel merken als het zo ver is. Zullen we niet gewoon weer 's aan de slag gaan? Ik bedoel we kunnen allemaal wel lopen praten over wat er gaat komen, maar de klant wacht niet'.

Wat je in het blauwe tekstblok ziet is dat A, B en C met elkaar in gesprek zijn. In hun gesprek ontwikkelt zich een bepaald verhaal over wat de voorlichtingssessie voor hen betekent. Vervolgens spreken ze met andere mensen (E en F) en ook die brengen ze hun ideeën in. Daar reageren A, B en C dan weer op. En zo ontwikkelt zich dan weer de verdere betekenisgeving.

Synthetron is een digitaal discussieplatform. De deelnemers worden uitgenodigd voor een dialoog en kunnen op een afgesproken tijdstip inloggen in de chat-sessie. Stel er loggen 350 mensen in. Het Synthetron-programma deelt al die 350 mensen dan willekeurig in kleine groepen in. Als deelnemer chat je dus niet met 350 mensen (dat kan in de realiteit natuurlijk ook niet), maar met een klein overzichtelijk groepje. Net als in de praktijk, informele gesprekken (zoals van A, B en C): kleinschalig en vertrouwd.



Tijdens de Synthetron-sessie krijgen de betrokkenen vragen en onderwerpen aangereikt waarover men (digitaal) met elkaar in gesprek gaat. Bij een groep van 350 mensen heb je zo dus ongeveer 70 kleine (en virtuele) groepjes waarvan de deelnemers met elkaar praten over de thematieken die aan de orde worden gesteld. Tijdens die lokale groepswijze gesprekken ontstaan er op enig moment onderwerpen, meningen uitspraken, verzuchtingen waarover men het met elkaar eens is; die men hetzelfde ervaart. Het Synthetron-programma vraagt de deelnemers om (middels een score) aan te geven in hoeverre men het met de opmerkingen van de andere deelnemers van het groepje eens is. Als er een opmerking is die door de mensen van een groepje wordt herkend, heet dat een 'Synthetron'. Wat het programma vervolgens doet is precies wat we zojuist ook bij A, B en C en daarna E en F zagen. Namelijk het programma brengt het lokaal-gedeelde idee van het oorspronkelijke groepje over naar een aantal andere kleine groepjes. In die andere groepjes wordt dat idee gewoon tussen de opmerkingen van de mensen in die groepjes geplaatst. En opnieuw wordt iedereen ook daar weer gevraagd of men herkent wat er gezegd wordt. Wordt de Synthetron daar ook herkend, dan plaatst het programma die opmerking weer in volgende groepjes. En zo verder.

Al doende ontstaan er zo thematieken, inzichten, beelden, ideeën die door veel groepjes herkend worden. Dit zijn betekenisgevingen die bij velen leven, 'iets dat rondzingt'; of 'iets dat veel rondgaat'. Aan het eind van zo'n chatsessie maakt het programma een overzicht van die betekenisgevingen die het meest worden herkend. Op deze wijze benadert het Synthetron-programma de dagelijkse conversationele realiteit in hoge mate waarbij het programma de betekenissen die in de gesprekken veel rondgaan registreert.

Terug naar de vraag 'wat speelt er nou echt?'. Via onze eigen netwerken hebben wij een grote groep mensen benaderd om gezamenlijk een (Synthetron-)gesprek te voeren over de vraag 'wat speelt er nou echt in jouw werk?'. Uiteindelijk hebben we op 16 maart 2016 een Synthetron-sessie gehouden waaraan 100 mensen uit verschillende sectoren met allerlei verschillende functies en posities deelnamen. De resultaten van deze sessie zijn geanalyseerd door een groep deelnemers, om zo dicht mogelijk bij de directe ervaringen van henzelf te blijven. In dit artikel gaat het om de resultaten van die analyse.

Wat speelt er nou echt: de thematieken

Zoals gezegd behelst een Synthetron-sessie dat de deelnemers (digitaal) met elkaar in gesprek gaan over een aantal thematieken. Die thematieken zijn daarbij zo open en zo algemeen mogelijk geformuleerd, om de richting van het gesprek zo min mogelijk te beïnvloeden. De volgende vragen en thematieken zijn aan de betrokkenen voorgelegd:

'We willen het met jullie hebben over de dagelijkse werkelijkheid zoals je die in jouw organisatie ervaart. Enerzijds zullen daar vermoedelijk de nodige formele verandertrajecten en veranderingen spelen. Tegelijkertijd heb je gewoon je dagelijkse werk met al de dingen die daar spelen. Jij staat daar als het ware middenin. Deze chatsessie gaat over jouw ervaringen over wat je allemaal meemaakt, wat er op je afkomt en hoe je daarmee omgaat.'

Vraag

1. Als je je oor te luister legt bij de koffiemachine, in de wandelgangen, bij de lunch, wat hoor je dan om je heen over hoe men het werk echt ervaart?
2. Wat zijn de belangrijkste dingen / thema's / processen (etc.) in je werk die werkelijk spelen en waar heel veel om draait?
3. Hoeveel % van de tijd ben je bezig met de kern van het werk waarvoor je staat opgesteld? Licht je antwoord toe.
4. Als je terugkijkt naar het afgelopen half jaar (tot een jaar), is de lol in je werk toe- of afgenomen? Waardoor komt dat?
5. Stel dat je met een toverstokje iets zou kunnen veranderen in je organisatie, wat zou dat dan veranderen? En waarom dan? Wat zou dat voor jou opleveren?
6. In hoeverre voel je je nou persoonlijk verantwoordelijk voor / verbonden met datgene dat er allemaal in de organisatie gebeurt? Licht je antwoord toe.
7. Wat vind je dat er in jouw organisatie meer moeten zijn, minder zou moeten zijn, en wat moet zeker zo blijven? Geef je antwoord in de vorm van: 'meer:...'; 'minder: ...' of 'blijven:...'

Vrijwillig kon men aangeven:

-type organisatie profit / semi-overheid / overheid; sector

-omvang van de organisatie (0-10) (10 – 30) (30 – 75) (75 – 150) (150 – 300) (300 – 1000) (> 1000)

-man / vrouw

-leeftijd

-mw / manager / staf /

Lean, Six Sigma, kantelingen, reorganisaties zijn nauwelijks gespreksonderwerp

Op basis van de resultaten van de Synthetron-sessie hebben we de deelnemers ingedeeld in zes verschillende sectoren (consultants, financiële dienstverlening / ICT, overheid / onderwijs, industrie/bouw en medisch/zorg en overig).

De resultaten

Alles wat de deelnemers 'gezegd' hebben is als een tekst geanalyseerd. We hebben gezocht naar patronen in deze tekst. In het algemeen valt op dat de zogeheten 'syntronisatiegraad' (het aantal zinnen waar veel deelnemers zich in herkennen) laag is. Er komen veel verschillende reacties op de thematieken die zijn aangedragen en men herkent relatief weinig van datgene dat anderen aangeven in de gesprekken. Op zich is dit niet verwonderlijk. De deelnemers komen immers allen uit verschillende organisaties en hebben dus qua directe werkervaring (en dus betekenisgeving) weinig met elkaar gemeenschappelijk. Toch zijn er wel degelijk enkele algemene conclusies uit de tekst met al de reacties en antwoorden te trekken.

1. **Veranderen?** Termen – *management*–termen – als Lean, Six Sigma, kantelingen, reorganisaties, (de–)centralisaties vallen nauwelijks in de gesprekken bij de Synthetron chat-sessie. Verhalen over de dagelijkse problemen en de dagelijkse lol des te meer. Dit is een heel belangrijke constatering. Daar waar managers, adviseurs en veranderkundigen vooral leven in een taal-wereld met (veelal) Engelstalige veranderconcepten, veranderplannen, strategieën en alles wat dies meer zij, is dit niet de taal die gebezigd wordt in de gewone dagelijkse conversaties in organisaties. Men is daar gewoon hard bezig om er het beste van te maken. Kennelijk 'landen' de termen waar managers en adviseurs het over hebben dus niet of nauwelijks in de praktijk. Ook termen als verandermoe, vervreemding, meestribbelen, overleven, afhaken, passief worden weerklinken niet in het gesprek. Men is bezig met de dagelijkse gang van zaken en daar heeft men de handen al meer dan vol aan.
2. **Ze zijn passief en vertonen weerstand.** In de conventionele verandermanagementliteratuur zijn de managers (consultants, trainers, coaches etc.) degenen die verandering moeten aanzwengelen.

Medewerkers houden wel degelijk de ontwikkelingen in de gaten; ze ergeren zich aan de langzame reactie daarop

Degenen die moeten veranderen, worden veelal afgebeeld als een enigszins amorfe massa die geen zin in verandering heeft en al snel weerstand tegen verandering zal vertonen. Juist doordat de te veranderen personen zo beschreven worden, móéten de managers ook wel de initiators van verandering zijn. De medewerkers zullen vanuit zichzelf immers alleen maar gericht zijn op het werk dat ze doen en niet verder willen kijken dan hun werkneus lang is. Als we echter de data van de Synthetron–discussie bestuderen doemt een heel ander beeld op. Wat daar opvalt is dat vrijwel iedereen ook de krant leest, social media bijhoudt en de markt– en omgevingsontwikkelingen volgt. Veel deelnemers hebben ideeën over de manier waarop dingen beter en soepeler zouden kunnen lopen en voelen zich zeer verantwoordelijk voor wat er in en met de organisatie gebeurt. Zelf willen ze ook zaken veranderen als dat tot verbetering leidt. Omdat men zich wel degelijk bewust is van de ontwikkelingen buiten de organisatie is men soms ook ronduit gefrustreerd over de traagheid waarop er door het management op die ontwikkelingen wordt ingespeeld. Het beeld van een passieve massa die maar moeilijk in beweging te krijgen is wordt in dit onderzoek dus niet bevestigd. Hiertegenover staat dat men veelal gevoelens van onmacht en handelingsverlegenheid ervaart. Men ziet allerlei mogelijkheden voor verbetering en verandering, maar is onzeker over wat men kan en mag doen. Zeker in organisaties waar men geconfronteerd wordt met de ene na de andere formele verandering (overheid) en een schijnbare chaos van tal van ontwikkelingen en bewegingen tegelijkertijd (bijv. medisch/zorg), weet men niet goed meer welke mogelijkheden men heeft en hoe men die moet aanpakken. Enerzijds lijkt er dus weldegelijk een zekere wil voor en behoefte aan verandering te leven, terwijl anderzijds de formele verandertrajecten diezelfde wil en behoeftes soms in de kiem lijken te smoren.

3. **De visie en de strategie zijn leidend?** Een bij de Synthetron–sessie veel gehoord geluid is dat strategieën, missies, visies etc. zeker niet overal leidend zijn voor de praktijk. Men herkent de visie niet, ziet de link niet met het eigen werk, vind ze te vaag en te onzeker (‘wat betekent dat hele verhaal nou echt voor wat ik in de praktijk doe?’). Ook ervaart men onzekerheid omdat men soms waarneemt dat de feitelijke prioriteiten van de managers heel ergens anders blijken te liggen dan de fraaie statements in visie– en strategiedocumenten en – verhalen. Dit falsifieert het management–adagium dat de strategie leidend is voor alles wat iedereen doet. Wat er in de dagelijkse praktijk speelt zijn concrete samenwerkingsproblemen,

dingen die niet goed lopen, wachttijden, werkdruk, zorgen over de trage veranderbaarheid, niet weten of men bepaalde concreet gevoelde problemen zelf mag en kan oplossen, etc.

4. **Werkdruk.** Het fenomeen werkdruk wordt over de hele breedte (over al de sectoren heen) regelmatig genoemd. Een aantal deelnemers relateert dit vervolgens aan de onmogelijkheid om kwalitatief goed werk te doen (je werk afrafelen; 'de waan van de dag', 'steeds veranderende prioriteiten'). Diverse keren wordt de werkdruk ook gerelateerd aan gebrek aan tijd en ruimte voor reflectie. Geen mogelijkheid om eens rustig na te denken over vragen als 'doen we de dingen goed en doen we de goede dingen'? Een aanzienlijk deel van de werkdruk lijkt



**Werkdruk is hoog,
vooral door de vele
veranderingen**

bovendien te worden veroorzaakt door allerlei 'verstoringe' factoren. Dergelijke verstoringen zijn bijvoorbeeld: veel verandertrajecten (overheid/onderwijs), grote en chaotische verzameling aan ontwikkelingen en veranderingen tegelijkertijd (medische sector) en een grote onderlinge afhankelijkheid met partijen binnen en buiten de organisatie (medisch, overheid,

financials) waardoor men veel tijd kwijt is aan afstemmen, draagvlak organiseren, machtsspelletjes. Factoren die in dit verband ook redelijk vaak genoemd worden zijn de administratiedruk en de control- rapportage- en verantwoordingsdruk. De meeste tijd gaat echter toch wel verloren aan werk- en samenwerkingsprocessen die gewoon niet goed lopen; waar zich onverwachte dingen voordoen die opgelost moeten worden, collega's die niet de juiste capaciteiten en kwalificaties hebben (cq op de verkeerde plek zitten). Eigenlijk heel 'gewone' en kleine dingen, dus. Lokaal worden die als grote en reële problemen ('organisatierot') ervaren. Tegelijkertijd komen ze in de populaire managementliteratuur nauwelijks aan bod.

5. **On stage versus off stage.** Je kunt een onderscheid maken tussen gesprekken die plaatsvinden in formele settings en de gewone dagelijkse informele gesprekken die men de hele dag door met elkaar heeft. Bij formele settings kan worden gedacht aan strategie-sessies, voorlichtingsbijeenkomsten van managers, voortgangsoverleggen, trainingen, zeepkistsessies, etc. Dit soort gesprekken noemen we 'on stage': op het podium. Het is voor iedereen (en zeker voor het management) zichtbaar wie daar wat zegt. *Off stage*-conversaties zijn de gewone dagelijkse gesprekken die vooral in kleiner en vertrouwder verband plaatsvinden.

Wandelgang gesprekken zijn niet alleen maar klaagesprekken, ze zijn ook bron van zorgen en opmaat voor vernieuwing en verbetering

Wat uit de tekst van de Synthetronsessie opvalt is dat er in de praktijk inderdaad een fors verschil zit tussen *on stage* en *off stage*.

In de breedte geven deelnemers aan dat men *off stage* (bij de koffieautomaat) veel opener is, veel meer onderwerpen aankaart dan *on stage*. Bij *off stage*-gesprekken ervaart men meer veiligheid; daar kun je echt zeggen wat je ervan vindt. Ook is *off stage* het domein waar je stoom af kan blazen over *on stage*. Sommigen zeggen dat het lijkt alsof er *off stage* alleen maar geklaagd wordt en negatief wordt gedaan. Maar heel vaak gaat het daar ook over de zorgen die men zich maakt over hoe het gaat met de organisatie; de mogelijke verbeteringen die men ziet ('waarom lossen ze dat nou niet zó op?'), etc.

6. **Kantelingen en disruptieve veranderingen.** In veel moderne managementpublicaties gaat het over het 'kantelen' van organisaties. De organisaties zijn te bureaucratistisch, te star, te systeemgericht, te Angelsaksisch en te verstarde. Dus – zo roepen de auteurs die deze verhalen schrijven – moeten organisaties gekanteld worden, het vakmanschap moet weer voorop komen te staan en men moet terug naar de bedoeling, Rijnlants gaan organiseren etc. Uit de dialoog blijkt dit echter niet zo eenduidig het geval te zijn. We constateerden al dat de inhoud van de gesprekken tijdens de Synthetron-sessie veel kanten opgaat; variërend van zeer positief tot uitermate negatief en cynisch. Daarmee wordt de moderne stroom van publicaties dat alle organisaties een zelfde nieuwe kant op zouden moeten gaan niet volledig gesteund en in wezen ontkracht. De dagelijkse praktijk is dus vele malen diverser en gevarieerder dan de populaire managementboeken doen geloven.
7. **Kritiek op het management.** Op veel momenten tijdens de Synthetron-chat is 'het management' de gebeten hond. Ook de gebrekkige interne communicatie is in dit verband een herhaald voorkomend thema. Eigenlijk bevestigt dit de herkenbaarheid van dit onderzoek. Immers in vrijwel alle bekende organisatie-evaluatie-onderzoeken doet het management het slecht en is de interne communicatie een probleem. Hier dus ook.

Het management is de gebeten hond

Conclusie

Als we de verschillende onderwerpen die tijdens de chat zijn aangesneden langslopen (zie tabel 1) dan vallen de volgende zaken op:

Lol

Hoe zit het met de lol in het werk? 15% van de betrokkenen geeft aan dat de lol in het werk is afgenomen; 25% dat die zo'n beetje gelijk is gebleven. Bij 60% is de lol juist toegenomen! Dit is een opvallende score-verdeling, zeker als je het vergelijkt met de publicaties waarin wordt beweerd dat het op dit moment allemaal zo erg in organisaties is (verstard, systeemdenken, Angelsaksisch, bureaucratisch). Als we per sector kijken, dan zitten de meeste mensen wiens lol er op achteruit is gegaan in de sector medisch/zorg. De 'gelijkblijvers' zijn vooral te vinden in financiële dienstverlening terwijl de mensen die méer lol zijn gaan ervaren de consultants zijn en mensen die in de industrie/bouw, onderwijs/overheid en overig actief zijn.

Wat hierbij opvalt is de reden voor de toegenomen lol. In veel gevallen geeft men aan dat men meer lol in het werk heeft gekregen doordat men zelf meer dingen doet en kan doen (of is gaan doen); dingen die men zelf leuk vindt en die men goed bij zichzelf vindt passen. Wat daarbij veel minder te horen is dat men lol put uit het samen met anderen iets moois en goeds neerzetten; uit het gezamenlijk ergens mee bezig zijn en ervoor knokken. In de dataset lijkt dus vooral het 'ik-motief' dominant.



Terwijl elders de lol in het werk toeneemt, neemt die bij medisch en zorg af

De match met de theorie

De factoren waardoor men meer resp. minder lol in het werk heeft, overlappen met het *two-factor* motivatiemodel van Herzberg. Daarbij zijn de 'motivators' de intrinsieke factoren die samenhangen met het doen van leuk werk, de mogelijkheid om je te ontwikkelen en te groeien; autonomie. De 'dissatisfiers' – de extrinsieke factoren – zijn vooral dingen die om het eigenlijke doen van het werk heen hangen, zoals salaris, bazen, vervelende collega's, lang moeten wachten op beslissingen, slechte samenwerking met andere afdeling. Het is opvallend hoe goed datgene dat de mensen bij de Synthetron zeggen *matcht* met dit model van Herzberg. Wat er daarbij wel uitspringt is dat de intrinsics vooral gaan over persónlijke winst; zèlf dingen doen die men zèlf leuk en interessant vindt

(zie verder: [http://www.hrnetwerk.nl/hrm_kennis.php?modellen=_Motivatie_van_medewerkers_\(Two_Factor_Theory/_schema_van_Herzberg\)](http://www.hrnetwerk.nl/hrm_kennis.php?modellen=_Motivatie_van_medewerkers_(Two_Factor_Theory/_schema_van_Herzberg)))

Toverstokje

Gaf men bij het vorige thema vooral aan meer lol te ervaren als men dingen kan doen die men *zelf* leuk en goed vindt, bij de toverstokjesvraag zien we de andere kant van de medaille. Daar geven veel mensen aan dat het vooral de *anderen* zijn (de organisatie, het management, de structuur, de ICT) die moeten veranderen. Iets dergelijks blijkt ook uit recente rapportages van het Sociaal Cultureel Planbureau (bijvoorbeeld over de 'Dikke Ik').

Sectorgewijze patronen

Als je alle data zo overziet lijken de gesprekken tijdens de Synthetrondialogoog alle kanten op te gaan. Zoom je echter in op de sectoren waar men vandaan komt, dan doemen er weldegelijk patronen op. De zaken die opvallen zijn enerzijds min of meer congruent met wat je als buitenstaander van die sectoren zou verwachten. Tegelijkertijd zijn er ook verrassingen. Bijvoorbeeld dat bij de mensen uit de sector overheid / onderwijs het woord 'bezuinigen' slechts een heel enkele keer voorkomt. Terwijl je zou verwachten dat die term daar niet van de lucht is. Mogelijk heeft dit ook te maken met het verschil tussen de managementdiscours enerzijds en de gesprekken van de praktijk (over wat er echt speelt) anderzijds.

De consultants

Wat bij de consultant deelnemers vooral opvalt is dat de ze over het algemeen **goed bezig zijn met de kern van waarvoor ze staan opgesteld**. Ze werken aan concrete projecten en kunnen daar gericht tijd aan besteden. Eén van de deelnemers hierover: 'omdat ik extern adviseur ben kan ik gewoon oogkleppen opzetten en mij beperken tot kernzaken'. Ze ervaren logischerwijs veel 'ownership' en verantwoordelijkheid, omdat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de resultaten van die projecten.

De lol die consultants in het werk hebben hangt sterk samen met zaken als eigen ontwikkeling, eigen vrijheid en doen van de dingen waar je zelf goed in bent. Dit duidt op een sterk ik-motief (i.t.t. 'ander-motief'). Als je hen dan vraagt wat ze willen veranderen ('toverstokje') dan komen ideeën als 'minder ego' bij ánderen en meer openheid bij ánderen. Wat in de chat-gesprekken bij vooral *interne* consultants regelmatig voorkomt is een zekere handelingsverlegenheid.

Er zijn grote verschillen in de sectoren als het gaat over het antwoord op de vraag 'Hoeveel % van de tijd ben je bezig met de kern van het werk waarvoor je staat opgesteld?'. Het laagst scoort medisch/zorg (<50%), het hoogst industrie en bouw (75-100%)

Ze zien in de organisaties waar ze werken tal van mogelijkheden om de zaken beter te laten functioneren maar weten, gegeven alles wat er speelt, niet goed wat ze kunnen en mogen doen. De consultants beklagen zich over de toenemende werkdruk, waardoor ze minder goede kwaliteit kunnen leveren. Ze willen meer tijd en rust voor reflectie, meer tijd voor kwaliteit, meer vrijheid om zelf verbeteringen op gang te brengen zonder allerlei justificaties en verantwoordingen, rapportages, plannen vooraf etc.

Financiële dienstverlening

Bij de financials valt op dat ze sterk **'gericht zijn op 'intern gedoe'**. Samenwerking, vertrouwen, prioriteiten van managers, besluiteloosheid. Men probeert om draagvlak bij anderen te krijgen voor wat men wil bereiken, om zo de eigen projecten te borgen. Dit duidt op het functioneren in fijn-verweven interne netwerken, waarbij men kennelijk erg van elkaar afhankelijk is. Dit maakt dat veel plezier verloren gaat met interne machtsspelletjes, wachten op anderen, dealen met allerlei veranderingen en reorganisaties elders, toenemende control en beheersing, angstcultuur. Men wil juist (toverstokje) meer verbondenheids-gevoel; minder ieder bedrijfs onderdeel voor zichzelf, meer regelruimte voor de professionals. Kenmerkende thematieken bij informele gesprekken zijn: de hoge werkdruk en vooral veel interne zaken: samenwerking, elkaar vertrouwen, bang om zekerheden te verliezen, managers die andere prioriteiten hebben, te veel korte termijn denken, besluiteloosheid. De verantwoordelijkheid die men ervaart hangt samen met een loyaliteitsgevoel voor de hele organisatie waar men werkt. Men voelt zich medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van de organisatie, die (zoals diverse aangeven) zich kennelijk in moeilijk vaarwater bevindt.

Industrie / bouw

Wat bij de industrie/ bouw vooral opvalt is het thema **'praktische zaken'**. Gewoon zorgen dat alles op rolletjes loopt, zodat de 'operaties' goed gaan. Hier klinkt een betekenis van 'samen hard werken aan de goede zaak' i.p.v. machtsspelletjes, eilandjes, ieder voor zich. In de dagelijkse conversaties gaat het vaak over praktische zaken (kostenbeheersing, goed lopen van de operatie, beter aan afspraken houden). Men wil wel mee met het management, maar weet niet hoe dat concreet moet. Ook wordt het belang van HR benadrukt: tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten. Als men een toverstokje zou bezitten dan zou men sturen op nog snellere besluitvorming, samenwerken, dat ieder begrijpt wat zijn/haar plek is in het grotere geheel, openheid en elkaar aanspreken. Allemaal heel praktisch en taakgericht, dus. Populair gezegd: gaan voor die banaan!

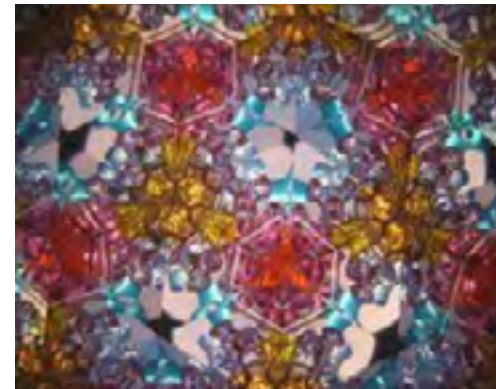


Medisch / zorg

Uit de gesprekken bij de Synthetron-sessie komt naar voren dat er in deze sector sprake is van een grote veelheid aan veranderingen, ontwikkelingen die tegelijkertijd allemaal (lokaal) invloed op elkaar hebben en door elkaar heen lopen. Daarbij worden weinig 'inhoudelijke' veranderingen benoemd, maar gaat het vooral over de hoévélheid ervan en het door-elkaar-heenlopen van allerlei verschillende trajecten tegelijkertijd. Hierdoor geven veel gespreksdeelnemers aan dat ze het **overzicht kwijt** zijn. Het beeld dat bij het lezen van de zinnen van de mensen uit deze sector opdoemt is de caleidoscoop. Je kijkt door zo'n verrekijkertje en je ziet allerlei bewegende onderdeeljes, waarbij er steeds weer andere patronen ontstaan.

Uit de chat-sessie komt naar voren dat men merkt dat er een stortvloed aan ontwikkelingen gaande is die mogelijk effect kan hebben op het eigen functioneren. Maar wat die invloed concreet zal zijn, dat overziet men niet (of niet meer). Zelf maakt men nood-zakelijkerwijs onderdeel uit van een hele verzameling trajecten en projecten (de 'draaiende bordjes').

Deze situatie maakt dat men sterk het gevoel heeft dat men niet meer bezig kan zijn met de kern van het werk waarvoor men gesteld staat. Het zich onttrekken aan de veranderingen is eigenlijk niet mogelijk, omdat men vanuit een grote loyaliteit naar de organisatie – en dan vooral haar klanten (cliënten, patiënten) – zich verantwoordelijk voelt om toch overal bij betrokken te zijn.



Overheid / onderwijs

Wat bij de deelnemers uit de overheid en het onderwijs vooral opvalt is hun **bevlogenheid en betrokkenheid**. Men wil iets maken van de maatschappij; wil iets betekenen voor Nederland, voor de burgers, voor de leerlingen, de studenten. Tegelijkertijd geven veel ambtenaren aan dat ze zich erg gefrustreerd voelen over de mogelijkheden om hun ambities te realiseren. De grote hoeveelheid veranderingen waar men dag in dag uit mee geconfronteerd wordt maakt het vrijwel onmogelijk om 'er echt wat van te maken'. Daarnaast ontstaat frustratie doordat men ervaart dat de verwevenheid van de overheid er voor zorgt dat er steeds enorm veel moet worden afgestemd (zowel binnen als ver buiten de eigen organisatie) om iets voor elkaar te krijgen. Een derde factor die tot frustratie (en afnemende bevlogenheid) leidt is de dominantie van het management, de trage besluitvorming etc. Uit de zinnen van deze deelnemers doemt dus het beeld op van de 'gefrustreerde bevlogene'.

Het grappige is dat men de verantwoordelijkheid voor alles dat er gebeurt veelal relatief eng opvat, namelijk: 'als het in mijn functiegebied ligt' of 'als het bij mijn taakveld hoort' c.q. 'mijn taakveld raakt'. In tegenstelling tot de andere sectoren lijkt men zich vooral verantwoordelijk te voelen voor zaken die met de eigen functie te maken te hebben en veel minder met de loyaliteit naar de organisatie—als—geheel en haar klanten. Uit veel gesprekken tijdens de Synthetron komt wat de ambtenaren betreft ook de zorg naar voren dat het op deze manier niet goed gaat. Men heeft het in dit verband over 'de zoveelste verandering', 'hoge

Het woord bezuinigen valt slechts één keer. En één keer: angst om mijn baan te verliezen...

verwachtingen over prestaties (elkaar te veel opjagen), maar vanuit de organisatie niet de juiste middelen krijgen om die te realiseren'; 'geen tijd/mogelijkheid om zaken goed

aan te pakken'; 'geen ruimte voor tegengeluid/ eigen mening'. De zinnen ademen een zekere matheid uit omdat het kennelijk lastig is om 'gedoe' ter tafel te brengen en men het grootste deel van de tijd bezig is met overleggen om allerlei afhankelijkheden te managen. In dit verband heeft men het over: afstemmen, verbindingen leggen met mensen uit andere kolommen en niveaus, weinig eigenaarschap; gebrekkige collegialiteit, onveilige omgeving; elkaar niet aan durven spreken; besluitvormingsprocessen die niet transparant zijn. Men heeft wel allerlei ideeën over hoe het beter, soepeler kan, maar men ervaart niet dat men de ruimte heeft om die ideeën in te brengen. Het woord bezuinigen valt slechts één keer. En één keer: angst om mijn baan te verliezen...

De vraag naar de mate waarin men zich echt bezig kan houden met de opdracht waar men voor gesteld staat wordt bij de overheid/ onderwijs relatief laag gescoord. Men is weliswaar erg druk, maar veel van die activiteiten lijken weinig toegevoegde waarde te hebben. Men is namelijk veel tijd kwijt aan administratieve en facilitaire zaken, veel bezig met 'gesneden koek'; met zaken waarvan men vindt dat men daar goed in is, maar waar het hart niet ligt, allerlei organisatorische zaken, wachten op anderen, besluiteloosheid, reageren op geruchten, interne politiek; omgaan met mensen die op de verkeerde stoel zitten en zich bezighouden met dingen waar ze eigenlijk niet van zijn, meer organisatiepolitiek dan inhoud, werkdruk, scheve balans werk—privé. De lol die men in het werk ervaart lijdt onder al deze zaken. Men ontleent wel lol aan zaken als: mezelf ontwikkelen, meer nee durven zeggen (bijzaken negeren), na ingrijpende reorganisatie nu weer bouwen, minder regels, eigenaarschap nemen ten opzichte van het management, tijd voor reflectie en dialoog (en ook stilstaan bij de vraag naar de zin van veel zaken), in plaats van alleen maar sturen op data, dashboards en scores op KPI's.

Al met al ontstaat hier het beeld van mensen die in aanleg zeker bevlogen en ambitieus zijn om iets te betekenen voor de maatschappij, maar die tegelijkertijd met elkaar zoveel 'ingewikkeldheid' produceren dat ze niet meer toekomen aan datgene waarom ze dit werk nou juist zijn gaan doen.

Wat kun je met al deze informatie doen?

We hebben het hier over informatie die afkomstig is van een relatief kleine groep mensen (zo'n 100 deelnemers). Toch lichten uit al de gegevens een aantal duidelijke en herkenbare patronen op. Deels betreft dit inzichten die aanvullend zijn op de reguliere management-literatuur. En soms zijn het punten die die literatuur regelrecht tegenspreken of daar in ontbreken. De dataset biedt een kijkje in het dagelijkse leven en werken in organisaties. En dan niet alleen van de 'werkvloer', maar ook van stafleden, (middel-) managers, adviseurs etc.

Duidelijk wordt verder dat de methode die we hier toegepast hebben mogelijkheden biedt om genuanceerde en gedifferentieerde inzichten te krijgen over datgene wat in de dagelijkse praktijk speelt

We zien dat er in elke sector kenmerkende dynamieken en processen gaande zijn. Overall wemelt het van de verandertrajecten. Maar hoe die in de praktijk ervaren worden en welke betekenis ze hebben, lijkt in elke sector toch net weer even wat anders te zijn. Duidelijk wordt dat het focus op verandermanagement

eigenlijk een te beperkte focus is om te begrijpen hoe het organisatieleven van alledag er uit ziet. In elke sector hebben verandertrajecten namelijk andere betekenissen. Ook vormen verandertrajecten—zelf een onderdeel van een veel bredere, genuanceerdere en specifieke sociale werkcontext die van grote invloed is op het gedrag (en het veranderen en ontwikkelen daarvan) van de betrokkenen. Dit leidt tot heel verschillende balansen tussen lol en frustratie; tussen 'kunnen doen waar je voor gesteld staat' en 'dingen doen die geen toegevoegde waarde hebben'.

Duidelijk wordt verder dat de methode die we hier toegepast hebben (Synthetron, als onderdeel van de ChangeMirror) mogelijkheden biedt om genuanceerde en gedifferentieerde (dus niet alles over één kam scheren en generaliseren) inzichten te krijgen over datgene wat in de dagelijkse praktijk speelt. Juist die manier van werken (gecombineerd met inzichten over de sectorgewijze verschillen) biedt aangrijpingspunten om samen met al de betrokkenen datgene dat al beweegt verder te versterken en dat wat niet meer beweegt (of de moed heeft opgegeven) weer op te zoeken. Zodat er op die punten acties ondernomen kunnen worden.

Wie zijn de 'wij' die dit onderzoek hebben uitgevoerd?

'Wij' betreft de initiatiefnemers van dit onderzoek een mengeling van change consultants (Michiel van de Vlist, Marien Colijn) wetenschappers (Prof. Dr. Thijs Homan) en change-onderzoekers (Leo Dijkema). We hebben het niet alleen gedaan. Bijzondere dank ook aan Anna Louise Dijkema, Lucas de Jong, Sandra Timmerman, Coen brouwer, de deelnemers die ons hebben geholpen met de analyse en natuurlijk de deelnemers van de online dialoog.

Onze ambitie met dit onderzoek is om te laten zien dat deze manier van onderzoek doen, kan leiden tot *'actionable'* informatie: veelzeggende inzichten waar je wat mee kan. Daarnaast willen we onze visie op veranderen graag met jullie delen. Nieuwsgierig geworden? Stuur ons een mail, dan vertellen we je graag meer.

Mail mag naar: michiel@future2create.nl



Leo Dijkema



Thijs Homan



*Michiel van
der Vlist*



Marien Colijn