

## De innerlijke stem van 'de vernieuwer'

De adviesbenadering van de auteurs richt zich steeds meer op de menselijke factor en sociale innovatie in organisaties. Daarin vinden zij inspiratie bij verschillende nieuwe organisatiedenkers. Welke leiders brengen de principes van deze denkers in de praktijk? In dit artikel verkennen zij hoe dat denken vorm krijgt.<sup>1</sup> Over pancake-gedrag, en zich stretchende directieleden.

Er is een aantal organisatiedenkers dat bekend staat bij adviseurs als 'vernieuwers'. Denkers die opduiken bij vernieuwende conferenties (zoals ALLIA Europe januari 2010) en verbindende initiatieven (zoals 'the hub') en die men steeds vaker citeert bij het werken aan complexe hedendaagse vraagstukken. Denk aan Otto Scharmer (*Theory U*) en Adam Kahane (*Solving though problems*) wier stelling is dat de kwaliteit van het gesprek tussen mensen het meest bepalend is of veranderinitiatieven succesvol zullen zijn. De gespreksmodellen die zij ontwikkeld hebben – *downloading*, *debating*, *reflective dialogue* en *generative dialogue* – zijn erop gericht om deze kwaliteit te verhogen.

Denk ook aan Margareth Wheatley (*Leadership and the new science*), die stelt dat organisaties nieuw leiderschap vragen gebaseerd op compassie. Effectieve leiders helpen volgens Wheatley bij het ontdekken van innerlijke drijfveren en passie. Tevens zijn zij gericht op het versterken van relaties, het creëren van horizontale (ad hoc) verbanden, participatie, zelforganiserend vermogen, zingeving en zelfreflectie. Een andere vernieuwende denker die de menselijke factor benadrukt is Joseph Jaworski (*Synchronicity*). Hij benadrukt hoe belangrijk het is om te luisteren naar onze innerlijke stem die richting geeft, terwijl de toekomst zich ontvouwt.

Wij zijn benieuwd of deze vernieuwende gedachten (kwaliteit van gesprek, innerlijke leiding, horizontale verbanden, relaties voorop en ontvouwen van de toekomst) in de praktijk worden gebracht en hoe dat vernieuwende denken vorm krijgt. In ons netwerk vroe-

gen we na wie voorlopers zijn als het gaat om anders vernieuwen. Onze collegae zetten ons op het pad van – toeval of niet – vier dames. Wie zijn deze dames? Wat zijn de werkzame bestanddelen in hun aanpak? Onze vier gesprekspartners werken in verschillende sectoren, namelijk in de gezondheidszorg, bij een woningbouwcorporatie, een gemeente en een private onderneming.

### Josephine Green, Senior director social innovation Philips Design

In de tijd van bestuursvoorzitter Jan Timmer is Josephine Green aangenomen bij Philips om de organisatie te verrijken met haar visie op maatschappelijke, sociale en culturele ontwikkelingen. In 2008 schreef zij de Toekomstvisie van Philips: *Democratizing the Future*. Hierin betoogt zij dat in de 21<sup>ste</sup> eeuw een sociaal gedreven benadering gewenst is als antwoord op de macrothema's die zich nu en in de toekomst openbaren. Kenmerkend hiervan is dat 'leven' centraal staat, in plaats van consumenten en producten, en dat consumenten steeds meer sturing geven aan hun eigen wijze van leven.

De transformatie naar een sociaal gedreven benadering vraagt een paradigmaverschuiving. Het huidige 'pyramidemodel' (hiërarchie, macht, mechanische besturing) sluit niet langer aan bij hedendaagse en toekomstige vraagstukken. Green vindt dat nieuwe complexe vraagstukken veel beter opgelost kunnen worden door een collectieve benadering. Door leren, ontwikkelen en creëren in een open samenwerking tussen diver-



Anja Grootoink

Josephine Green

se mensen, kennis en partijen. En om het gedrag van mensen en systemen hiertoe te verleiden is het nodig om de context en werkstructuur drastisch te wijzigen in een ander model: 'de pancakeworld'. In dit model staan decentralisatie, deregulatie, lokale initiatieven, participatie, verbindend leiderschap en het koesteren van positieve energie centraal.

Wat zijn werkzame bestanddelen in haar aanpak? Greens invloed is vooral indirect. Met haar persoonlijkheid, aansprekende verhalen, ideeën en visie inspireert zij vele mensen binnen Philips en daarbuiten. Daardoor ontstaat een olievlekwerking: individuen en kleine groepen die op eigen initiatief 'pancake-gedrag' ontwikkelen.

Green is mentaal avontuurlijk ingesteld en gewend te leven en te werken met paradoxen. Zij heeft het vermogen om vanuit alle complexiteit een helder verhaal te creëren. Zorgvuldig taalgebruik is daarbij cruciaal. Het woord *management* (synoniem voor een mechanistische werkwijze) ruilt zij in voor *channel* (synoniem voor stimulerend en verbindend leiderschap).

### Anja Grootoink, gemeentesecretaris Almere

Anja Grootoink is gemeentesecretaris van de gemeente Almere. De organisatie bestaat nu dertig jaar en is gegroeid van één naar 2.000 fte's. Wendbaarheid, veranderbereidheid en een cultuur van 'mouwen opstropen' is sterk ontwikkeld. Afmaken en effectief samenwerken heeft vooralsnog minder aandacht gehad. Bij haar aantreden stelde Grootoink vast dat het rolbewustzijn van medewerkers kon worden verbeterd, evenals de scherpte in visie en doelen. Als leider in deze gemeentelijke organisatie heeft Grootoink zichzelf de opdracht gegeven om het doelmatige te verbinden met het menselijke in de organisatie. Ruim een jaar geleden is Grootoink in deze functie gestart.

Als werkzame bestanddelen in haar aanpak ziet Grootoink dat er veel geïnvesteerd is in het directieteam. Daardoor heeft men meer interesse in elkaars onderdelen gekregen. Ze kiest in haar rol voor een balans tussen aandacht voor mensen en zakelijke aansturing. Daarnaast is er veel aandacht geweest voor de ambitie en waarden van de organisatie en is er fors geïnvesteerd in opleiding van leidinggevenden.

Ook organiseert men 'vonken van inspiratie': avonden toegankelijk voor maximaal veertig medewerkers met topsprekers zoals Josephine Green, Peter Merry en Joseph Jaworski. Ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd doordat zij voor elkaar masterclasses organiseren. Men leert dus van elkaar. Eigen mensen worden 'op een podium gezet' via het zogenaamde 'klopersgilde'. Dwarsdenken wordt gestimuleerd. Er wordt goed gebruik gemaakt van de capaciteiten van medewerkers en nieuwe technologie. Zo is er een telefoongids op intranet met beschrijvingen van wat mensen doen en nog meer kunnen en komt er een *chatbox*



voor medewerkers en directie. Grootoonk is ervan overtuigd dat medewerkers zich gedragen zoals ze behandeld worden. Mensen willen graag belangrijk werk doen voor een prachtige stad met veel toekomstkansen. Voorbeeldgedrag is cruciaal. Uitmodigen, goed luisteren en zorgvuldigheid in antwoorden stelt ze voorop. Grootoonk ziet haar rol als het 'aan elkaar knopen' van kansen, mensen, energie. 'Het komt allemaal langs, je moet het alleen willen zien.'

### Brigit Heemskerck, Programmamanager VMS Veiligheidsprogramma

Brigit Heemskerck voltooide in 2007 een plan van aanpak voor een veiligheidsprogramma voor ziekenhuizen, gericht op het inventariseren van risico's op het gebied van patiëntveiligheid en het implementeren van een aantal concrete verbeteringen. Dit deed zij in opdracht van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen, Orde van Medisch Specialisten, Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland, Landelijk Expertisecentrum voor verpleegkundige & verzorgenden en Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra. Daarna maakte zij in opdracht van de vijf belangrijkste koepelorganisaties in de zorg een vervolgaanpak, gericht op de uitwerking en implementatie van tien veiligheidsthema's en een veiligheidsmanagementsysteem in ziekenhuizen. Inmiddels doen er 93 ziekenhuizen mee. Dat is nogal wat: het op één lijn krijgen van zoveel organisaties van professionals met betrekking tot een complex thema. Wat zijn volgens Heemskerck de werkbare bestanddelen in haar aanpak? Allereerst het werken met netwerken van ziekenhuizen in plaats van met individuele ziekenhuizen. Dit beperkt het aantal in te zetten middelen en bevordert wederzijds leren.

Ten tweede is er van meet af aan van uitgegaan dat binnen ziekenhuizen zelf genoeg innovatiekracht aanwezig is. Het programmaeigenaarschap ligt nadrukkelijk bij de ziekenhuizen en zorgprofessionals zelf. Bovendien worden expertteams en de wetenschappelijke verenigingen van medische specialisten nauw betrokken.

Door een zeer professionele werkwijze, heldere en aantrekkelijke vormgeving van *tools*, en een gebruiksvriendelijke website wordt praktische ondersteuning geboden. De inzet van innovatieve werkvormen zoals theater- en muziekvoorstellingen, versterkt bewustzijn rond gedrag en houdingsaspecten. Voor veranderteams in ziekenhuizen (de aanjagers van veiligheid) worden masterclasses georganiseerd. Die zijn opgebouwd uit een mix van inspiratie (gezanten uit andere sectoren), interactie en spelvorm. Opgedane inzichten worden vertaald naar de veiligheidsplannen in de eigen ziekenhuizen en er worden gesprekken gevoerd tussen de raden van bestuur van de verschillende ziekenhuizen om commitment en eigenaarschap te realiseren. Wat ons opvalt in haar wijze van vernieuwen is dat zij



Jolande Tjihuis



betrokkenen verrast en verleidt door gevarieerde interventies en een zeer professionele aanpak. Ze focust vooral op positieve resultaten voor professionals en patiënten en etaleert mooie voorbeelden. Daarnaast werkt ze vanuit veiligheidsthema's in plaats van het voorschrijven van medische procedures (gebruikelijk in het buitenland). Dit stimuleert het breder kijken, leren en reflecteren bij bepaalde risicogebieden. Haar netwerkaanpak werkt aanstekelijk. Ziekenhuizen willen niet voor elkaar onderdoen bij een ziekenhuisoverstijgende zaak die voor iedereen belangrijk is. Heemskerck straalt enthousiasme, durf en bescheidenheid uit. Ze gelooft in haar zaak, gedreven door haar overtuiging dat meer respect voor elkaar leidt tot een beter resultaat.

### Jolande Tjihuis, Directeur Woonbedrijf Ieder1

Sinds juli 2006 staat Jolande Tjihuis aan het roer van het gefuseerde Woonbedrijf Ieder1, actief in de regio Deventer en Zutphen. Vanaf eind 2004 heeft zij bij één van de fusiepartners eerst 'de boel op orde gebracht'. Na de 'Big Bang fusie' (drie jaar geleden) is gestart met het bouwen aan een eigen organisatie. Een corporatie nieuwe stijl die complexe maatschappelijke vraagstukken over stedelijke vernieuwing anders kan oplossen. De eerste vruchten zijn geplukt: er wordt zowel intern als extern goed samengewerkt, er wordt samen geleerd en *stakeholders* zijn enthousiast over de output van de organisatie. Volgens Tjihuis waren er diverse belangrijke interventies. Eén daarvan is een onderzoek naar waarden en sociale netwerken binnen de organisatie. Een andere is het programma FIT (faciliteren, inspireren, transformeren), gericht op het versterken van zelfvertrouwen en besluitvaardigheid en het ontdekken van de eigen kwaliteiten van medewerkers. Mensen zijn gestimuleerd om activiteiten te doen die ze normaal gesproken niet doen of durven. Daarnaast het programma PLUK (platform uitwisseling kennis); dat heeft bijgedragen aan het intern én extern delen van kennis. Het middenkader is gestimuleerd om steeds meer aan het stuur te gaan zitten, ondersteund met behulp van een voor hen ontworpen leergang.

Terugkijkend op de vernieuwing zijn Tjihuis en haar bij het gesprek aanwezige collega het over een aantal succesfactoren eens. Eén van de directieleden vormt de drijvende kracht achter de vernieuwing. Hij 'stretcht' zichzelf, anderen en ook Tjihuis voortdurend. De chaos die gecreëerd is bij de snel doorgevoerde fusie heeft kansen gegeven. Er is bewust geïnvesteerd in mensen, teams en innovatieve interventies die andere perspectieven op individuele en organisatieontwikkeling hebben gegeven. Ieder1 blijft in beweging. De ambities zijn nu gericht op het realiseren van een vergelijkbare vernieuwing op sectorniveau, op basis van de eigen vernieuwingsaanpak. Rond een aantal maatschappelijke thema's is men in netwerken van corporaties, overheden en andere partijen aan de slag gegaan.

### Reflectie

Het valt ons op dat een aantal principes van de in de inleiding genoemde nieuwe organisatieleden door deze leiders worden toegepast zonder dat alle gesprekspartners met hen bekend zijn. Intuïtief zoeken zij de dialoog en verbinding met actoren binnen en buiten hun organisaties, om zo hun eigen bijdrage aan 'hogere' doelstellingen te kunnen realiseren. Ze ontwikkelen *communities* en stimuleren zelfreflectie. Ze verhogen de kwaliteit van gesprekken en benutten de talenten van medewerkers. Ze zijn daarbij open en reflectief over waar ze zelf tegenaan lopen.

Een aantal patronen en relaties vinden wij opvallend en de moeite van vervolgonderzoek waard:

- Er lijkt een relatie te zijn tussen stijl en aanpak van vernieuwing en de authentieke persoonlijkheden en drijfveren van deze leiders. Al onze gesprekspartners spraken over de verandering in respectvolle en zorgvuldige taal en demonstreerden een open en zoekende houding, gericht op zelfreflectie;
- Alle gesprekspartners zijn gericht op mensen en relaties én op het doel dat zij willen bereiken. Ze benadrukken het belang van het geven van ruimte en vertrouwen aan anderen. Ze stimuleren persoonlijk leiderschap, nodigen mensen uit om actief mee te doen, luisteren naar ideeën en verbinden mensen en partijen met elkaar;
- Er worden veel 'nieuwe' interventies gebruikt om mensen te betrekken. Ook worden er steeds meer interventies toegepast die gericht zijn op 'hart en handen' dan op 'cognities'. Onze gesprekspartners stimuleren gebruik van intuïtie en demonstrenen dit zelf;
- Er wordt inspiratie van buiten uitgenodigd maar de nadruk ligt op zelf implementeren en gebruikmaken van in de organisatie aanwezige kennis en vaardigheden.

Nieuwe leiders in organisaties zijn zelf bezig met implementeren van nieuwe ontwikkelingen. Dit vraagt van management consultants steeds meer een rol als coach en inspirator. Waarbij de nadruk ligt op het creëren van bedding, vertrouwen en gedrag om te experimenteren met andere wijzen van ontwikkelen en werken. ■

**Yvonne Burger (CMC)** is zelfstandig organisatieadviseur en coach en hoogleraar bij de postgraduate opleiding Management Consultant van de Vrije Universiteit Amsterdam. **Jitske Tiemersma (MMC)** is zelfstandig organisatieadviseur en coach en doet onderzoek naar sociale innovatie en leiderschap in organisaties. **Reageren?** [info@yvonneburger.nl](mailto:info@yvonneburger.nl) en [jitske@tiemersma.org](mailto:jitske@tiemersma.org).

### Noten:

1. Dit artikel is het product van een vooronderzoek in het kader van een (promotie)onderzoek naar organisatievernieuwers.