



Op 28 oktober 2008 overhandigden Dr. A. (Antonie) van Nistelrooij en Drs. R.C. (Rob) de Wilde CMC het eerste exemplaar van hun boek 'Voorbij Verandermanagement; Whole Scale Change, wind onder de vleugels', aan dr. Mr. L. (Leo) Witvliet van het Instituut Interventie Management (IIM).

De woorden van Leo Witvliet bij de in ontvangst name.

Het is een hele eer om gevraagd te worden een boek in ontvangst te mogen nemen. Een eer omdat het niet zomaar wat is om uit handen van in dit geval twee schrijvers de inspanning van vele maanden noeste arbeid overhandigd te krijgen. Hoe gemotiveerd dan ook, een boek schrijven is monnikenwerk, zeker aan het eind als de inhoud er staat maar er een boek van gemaakt moet worden.

Gelukkig ben ik niet gevraagd als persoon, maar als medeoprichter van het Instituut Interventie Management. In de opdracht die het Instituut voor zichzelf gedefinieerd heeft met betrekking tot onderzoek en onderwijs gericht op interventies in organisaties, gaat het ons om die interventies waarbij zingeving een van de belangrijkste uitgangspunten is. Zingeving in de betekenis dat zowel klanten als medewerkers de lol, het plezier, de zin, het nuttige vanuit zichzelf ervaren en daardoor intrinsiek gemotiveerd zijn om hun beste beentje voor te zetten, ook als zaken verandert moeten worden.

Organisaties definiëren wij dan ook als levende organismen. Die de gehele dag bezig zijn met organiseren. Van alles gebeurt er in en om de organisatie, waarop gereageerd wordt. Aan het eind van de dag is het geheel niet meer wat het die ochtend was. En het is niet (of in beperkte mate of niet alleen, om toch een beetje aardig te blijven) het management dat organiseert. Wat je moet durven/kunnen / leren te zien als management is dat het juist de medewerkers zijn die in hun dagelijkse werkzaamheden steeds maar organiseren en uiteindelijk het verschil uit gaan maken van succes of falen. Als je dit kunt en durft te zien dan is het nog maar een kleine stap om ook de medewerkers als uitgangspunt/informatiebron te nemen, als er zaken verandert/aangepast moeten worden.

Woorden Leo Witvliet ter gelegenheid van de overhandiging van het boek 'Voorbij verandermanagement' op 28 oktober 2008.



Mensen willen wel veranderen, maar niet verandert worden. Mensen willen de betekenis kunnen ervaren van de verandering, mee kunnen maken waarom en de redelijkheid daarvan zien.

Ik heb het boek in zijn drukproef mogen bekijken om mij voor te bereiden op deze middag. Gezien de staat van dienst en de ervaring die beide schrijvers vertegenwoordigen past in mijn reactie enige bescheidenheid. Op een prachtige wijze nemen de schrijvers ons mee langs de dagelijkse praktijk van verandermanagement. Voor managers is heel leerzaam het gedeelte dat een beschrijving geeft van de grootschalige bijeenkomsten die georganiseerd worden, de kick-off bijeenkomsten, de zeepkist meetings, de roadshow door het bedrijf, de goedbedoelde PowerPoint presentaties en de teleurstelling van zowel organiserende managers als deelnemers aan het eind van de bijeenkomst en vervolgens kijken of er ergens een Zwarte Piet neergelegd kan worden.

Voor mij van veel belang is de uitleg die gegeven wordt over leren. De aangehaalde uitspraak van Revans 1998 dat mensen meer leren van de herinterpretatie en heroverwegingen van de eigen ervaring, dan van een verhaal van de chef/baas. Dit sluit aan bij wat ik in mijn proefschrift omschreven heb als de set van primitives die ieder mens ontwikkeld door de tijd heen en waarmee hij (meestal onbewust) betekenis kan geven aan zijn omgeving. Het veranderen daarvan is minder simpel dan een manager graag zou willen.

De uitdaging die neergelegd wordt om medewerkers in een zo vroeg mogelijke fase te betrekken in het onderzoeken en formuleren van richting. Een procedure die niet hoeft te leiden tot verlamming van besluitvorming (of over- democratisering die tot besluiteloosheid kan leiden, zie de 70tiger jaren met haar democratiseringsbeweging) Het gaat niet om consensus, maar om inzicht.

Wat een heel belangrijk thema is, welke zijn de leiderschapskwaliteiten om een proces als dit aan te durven. En dan echt aan te durven en er voor zichzelf betekenis aan kan ontnemen dat hij op deze wijze een interventie durft vorm te geven. En niet de methode uit mode overwegingen een beetje ter hand neemt, waardoor de kern van de boodschap/methode gemist wordt en het tot een "ding" gemaakt wordt, dat ingeruild kan worden voor de volgende methode.

Woorden Leo Witvliet ter gelegenheid van de overhandiging van het boek 'Voorbij verandermanagement' op 28 oktober 2008.



En dan kom ik wat mij betreft bij de kern van mijn reactie. De schrijvers hebben het over beyond verandermanagement, na verandermanagement. Ik denk dat ik dat begrip omdat zij de medewerker, het sociale systeem dat een organisatie is voorop zetten en niet de dominante praktijk voorop stellen en de zoveelste gedachte van het management dat er doorgedrukt moet worden (met alle goede bedoelingen ten spijt). Ik weet niet of het beyond is of dat wij op onze schreden terugkeren en de mens tot uitgangspunt nemen als wij spreken over organisaties en organiseren. De mens is ook altijd doel en niet alleen middel. Een relatie met de crisis waarin wij nu verkeren zal ik niet met u uitwerken.

Marco heeft mij gevraagd in mijn bijdrage in te zoemen op de gebouwde omgeving. In het boek wordt daar ook aandacht aan besteed.

Deze toespitsing zal ik doen door een korte impressie te geven van een proces van hoe een klein industrie terrein in Haarlem dat verandert moet worden in een woonwijk, verloopt. Het bevindt zich 100 meter van ons huis

Een inspraakavond. Een kopje koffie en de projectleider die iedereen welkom heet en zegt, wij gaan niet plenair met elkaar spreken, wij gaan dat doen in kleine groepjes onderleiding van mijn collega's. Wij hebben namelijk de ervaring dat zo'n collectieve benadering altijd uitloopt op een discussie die voor ons niet beheersbaar is. Toch neemt een van de gasten het woord en vraagt of het niet belangrijk is dat iedereen dezelfde informatie heeft, want hij heeft het gevoel dat er verdeel en heers aan de orde is. Zo mag hij het niet zien, want alle informatie wordt meegenomen en verwerkt in het eindrapport voor de raad.

Volgende vraag: achter in de zaal staan drie projectontwikkelaars. Bent u al in onderhandeling met hen en wat is daar uitgekomen. Nee er vinden nog geen gesprekken plaats, want eerst moet de raad zich uitspreken over de plannen. Maar u moet zich ook realiseren dat de gemeente geen geld heeft en dat het uiteindelijk gerealiseerd moet worden door deze projectontwikkelaars. Maar dan gaat u toch in gesprek met hen alvorens de raad zal beslissen. Stilte.... Nou ja, nou nee. Zou u het raar vinden als wij als bewoners/belanghebbenden met de projectontwikkelaars gaan praten. Nou nee, dat is absoluut uitgesloten. Maar als wij het goed begrijpen dan gaat u wel met ze praten, u neemt onze opmerkingen mee, zonder dat wij weten wat

Woorden Leo Witvliet ter gelegenheid van de overhandiging van het boek 'Voorbij verandermanagement' op 28 oktober 2008.



u meeneemt en dan neemt de raad een besluit, waarvan u net gezegd heeft dat als dat er is wij alle formele kanalen kunnen bewandelen om dan bezwaar te maken tegen het besluit. Waarom heeft u ons eigenlijk hier uitgenodigd.

Het gesprek escaleert en ineens is de wethouder in de zaal die zegt dat na het gesprek met de projectontwikkelaars door de gemeente er een extra inspraakavond georganiseerd zal worden, zodat de bewoners daar hun zegje nog even kunnen doen. Dat kan nog wel even als wij daar maar geen verkeerde conclusies uit trekken.

Over serieus genomen worden. Dit boek zal ik ze niet geven, maar ik zal een exemplaar kopen en dat aanbieden aan de gemeente Haarlem.

Zij kunnen er wat van leren.

Dank U.

Haarlem, oktober 2008
Leo Witvliet