

Impressie Verdiwel Najaarsworkshop “Veranderavontuur Engage!”

Woensdag 16 september in De Observant in Amersfoort

Corona heeft onze samenleving stilgezet. En tegelijkertijd is corona een vonk voor enorme verandering en beweging. Noodgedwongen. In alle chaos zijn ook nieuwe inzichten opgedaan. Bijvoorbeeld over het op afstand helpen van patiënten in de zorg. Of de digitalisering in het onderwijs en in het sociaal werk. Overal in het land ontwikkelden teams in organisaties voor sociaal werk in enkele dagen een aangepast aanbod. Bedachten zij manieren om sociaal werk te bieden aan degenen die dat het meest nodig hadden. Soms in één werkdag! Dat bracht een enorme, positieve energie teweeg. Hoe houden we die vast? Hoe verzilveren we onze ervaringen? Dat vraagt een veranderstrategie. Met deze vragen gaan we aan de slag met de inleiders Raymond Maas en Woody van Olffen. Raymond Maas is managing partner van Ami Consultancy. Woody van Olffen is hoogleraar Organisatieverandering en -ontwikkeling aan de TIAS School for Business and Society van de Tilburg University. Omdat je van ervaren en doen veel meer leert dan van horen en zien, gaan de deelnemers aan de slag met een spel onder leiding van *gamemaster* Dirk Jan Bolderheij. Voor Van Olffen en Maas is het de vijfde keer sinds de intelligente lockdown dat ze weer een live-workshop verzorgen. ‘En dat is toch veel leuker dan virtueel,’ zegt Maas. Na afloop van de Najaarsworkshop krijgen alle deelnemers een exemplaar van het boek “Engage!”

Creatief improviserend

Vóór de Najaarsworkshop begon, wordt de deelnemers gevraagd: “wij moeten samen leren méér...’ Zij kunnen een keuze maken uit zeven verschillende ambities: kennisdelend werken; online/blended werken; creatief improviserend;

ondernemend; innovatief; preventief werkend; maatwerk. De grootste belangstelling gaat uit naar ‘creatief improviserend’. ‘Ondernemend’ en ‘preventief werkend’ delen de tweede plaats.

Greet Bouman opent de Najaarsworkshop met de constatering dat de coronacrisis het werk van de leden van Verdiwel erg veranderd heeft. Het sociaal werk weet in het hele land goed in te spelen op de coronacrisis, maar Greet mist de handdruk. En ze worstelt met de vraag: hoe stuur je je organisatie goed aan als zoveel medewerkers thuis werken? Ze constateert dat we allemaal bezig zijn met veranderingsprocessen. Hoe krijg je je medewerkers mee? En hoe realiseer je duurzame veranderingen? Greet



Net als de deelnemers houden ook Van Olffen en Maas veilig afstand

introduceert de inleiders Woody van Olffen en Raymond Maas en gamemaster Dirk Jan Bolderheij, die ons zeker zullen inspireren. Horen en zien zijn passieve leermethoden, die veel minder beklijven

dan actieve leermethoden als ervaren en zelf doen. Daarom is de Najaarsworkshop veel tijd ingeruimd om in groepen met een game aan de slag te gaan.

‘Dat organisatieverandering een doelgericht en georganiseerd proces is, is een ouderwetse gedachte. Want als uitdagingen roepen om diepe veranderingen binnen je bedrijf, kun je vaak niet meer terugvallen op vaststaande plannen en voornemens. De nadruk komt dan te liggen op de juiste mentaliteit: het enthousiast aangaan van een spannend avontuur met kans op flinke turbulentie.’ (uit “Engage!”)

Diepgaande veranderingen vereisen goede leercultuur

‘Wij geven advies bij “kolossale ambities”. Die hoeven niet per se veelomvattend te zijn, maar ze moeten er wel echt toe doen!’ zegt Maas. Volgens hem verkeren we in een tijd waarin veranderingen steeds sneller gaan. Brede ontwikkelingen zijn globalisering en verduurzaming. Allerlei technologische ontwikkelingen volttrekken zich in steeds hoger tempo. In die context zijn uitkomsten niet altijd planbaar en daarom kunnen we die beter beschouwen als een avontuur.

Maas maakt onderscheid tussen oppervlakkige en diepe veranderingen. Oppervlakkige veranderingen kunnen technocratische veranderingen zijn, het elimineren van belemmeringen of het afschaffen van bureaucratische regels die een goede bedrijfsvoering of diepgaande veranderingen in de weg staan.

Diepgaande organisatieveranderingen moeten gewoonlijk worden vertaald naar veranderingen in waarden van de organisatie, veranderingen in leiderschap en veranderingen in het gedrag van

medewerkers. Een leeravontuur rol je niet uit, maar ga je samen aan. Je gaat met elkaar in gesprek, onder andere over welk nieuw gedrag de geambieerde veranderingen vereisen. Er moet sprake zijn van een leercultuur, die volgens Maas aan de volgende eisen moet voldoen:

- Er is sprake van een onderzoekende dialoog, betrokkenen moeten vragen durven stellen;
- Medewerkers kunnen experimenteren en moeten kunnen falen;
- Falen is geen doel op zich, medewerkers moeten ook aanspreekbaar zijn;
- Wat medewerkers leren, wordt snel gedeeld met anderen en uitgezet in de organisatie;
- Ga binnen de eigen organisatie op excursie naar andere afdelingen en neem wat daar goed gaat mee naar je eigen afdeling;
- Laat medewerkers ‘op de zeepkist’ over de grootste mislukkingen vertellen, hoe zij het probleem vervolgens hebben opgelost en wat zij daarvan hebben geleerd;
- Als directeur-bestuurder heb je een voorbeeldfunctie: beklim zelf als eerste die zeepkist! Als leider heb je de taak om veranderbewegingen te stimuleren.

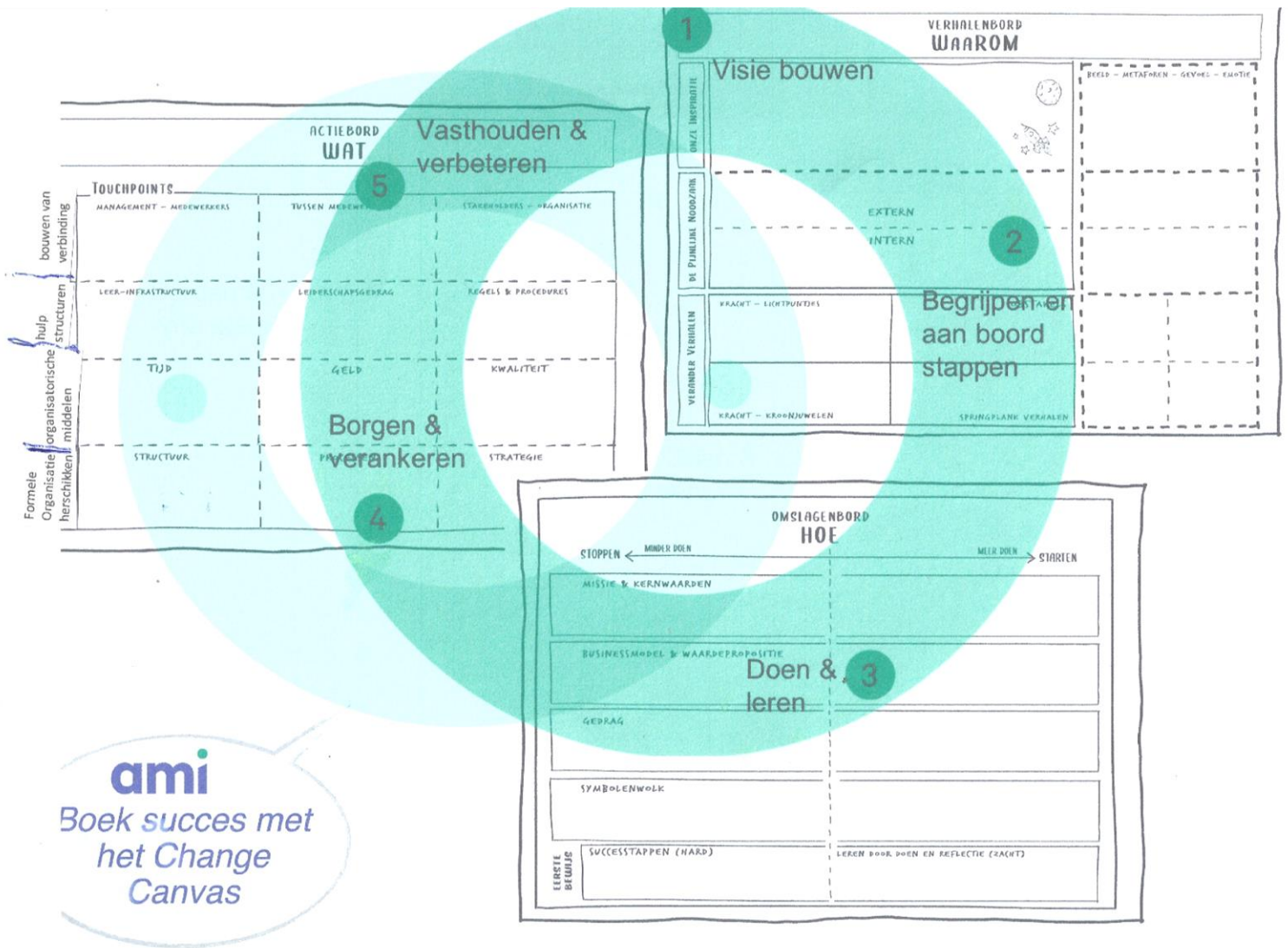
‘Veranderen associëren we met plannen maken,’ zegt Maas. ‘Veel leidinggevenden besteden veel van hun tijd aan inspiratie ophalen en plannen maken, maar hebben het zo druk met andere werkzaamheden, dat zij eigenlijk geen tijd hebben om die plannen daadwerkelijk uit te voeren.’

Het Change Canvas

Raymond Maas en Woody van Olffen hebben hun ervaringen van de afgelopen jaren verwerkt in de methodiek “Engage!”, waarin zij praktijk en theorie nadrukkelijk met elkaar verbinden. Belangrijk



onderdeel van deze methodiek is het Change Canvas, zie de afbeelding op de volgende bladzijde. Het Change Canvas kan alle betrokkenen zicht bieden op de veranderingsprocessen binnen de organisatie.



In het Change Canvas onderscheiden we het verhalenbord, het omslagenbord en het actiebord.

1. **Het verhalenbord** maakt 'het waarom' van het veranderavontuur duidelijk. Het uitwerken van de visie staat hier centraal. De inspiratie van de betrokkene krijgt hier veel aandacht,

evenals de noodzaak voor verandering. Beelden, metaforen en emoties moeten tot hun recht komen in vijf cruciale verander verhalen, namelijk:

1. Het inspiratieverhaal, dat duidelijk maakt wat de passie van de betrokkenen is, dat 'de droom' articuleert, een beeld van de toekomst geeft en ons enthousiasmeert.
 2. Het noodzaakverhaal, dat uitlegt waarom veranderen noodzakelijk is, wat ons bedreigt, wat er gebeurt als we niets doen. Van Olffen benadrukt dat gewoonlijk het inspiratieverhaal óf het noodzaakverhaal goed wordt uitgewerkt, maar bijna nooit allebei!
 3. Krachtverhalen die duidelijk maken wat we al kunnen, waar we goed in zijn en die hoop geven.
 4. Het obstakelverhaal dat gaat over aannames en gedachten over onszelf die niet meer kloppen, over zaken waarvan we jaren last hebben gehad en over wat we nu anders gaan doen om dat te voorkomen.
 5. Het springplankverhaal dat voorbeelden van buiten laat zien, van organisaties die vergelijkbare veranderingen hebben doorgevoerd. Zo'n springplank kan ons inspireren.
- Deze verhalen kun je volgen Van Olffen beter koppelen aan ambities dan aan na te streven cultuurveranderingen: 'Dat brengt mensen van het padje. Ga gewoon met elkaar aan de slag!'

Liesbeth Koornneef vraagt Van Olffen of hij vindt dat premier Rutte al deze verhalen combineert in zijn communicatie over corona met de bevolking. Van Olffen zegt dat hij een coronadagboek bijhoudt en hij heeft daar enkele columns aan gewijd. Hij vindt dat Rutte vooral in de eerste maanden van de pandemie teveel op angst inzette (het noodzaakverhaal) en te weinig op het inspiratieverhaal: meer voor elkaar zorgen, meer samendoen, meer aandacht voor duurzaamheid. Verder krijgen obstakelverhalen van Rutte meer aandacht dan krachtverhalen en springplankverhalen.

2. **Het omslagenbord**, waar alles draait om 'het hoe' en om doen en leren. De missie en kernwaarden vormen de basis van al het doen en leren. Je kunt het businessmodel erop vastleggen, evenals gewenst gedrag en een symbolenwolk. Ook successtappen kunnen op het Omslagenbord worden vastgelegd.
3. 'Het wat' staat centraal op **het Actiebord**. Daar gaat het om borgen & verankeren en vervolgens om vasthouden & verbeteren. Op het Actiebord kun je allerlei gegevens kwijt over leiderschapsgedrag, strategie, kwaliteit, structuur, geld, regels en procedures en de leer-infrastructuur.

Draagvlak onder medewerkers versus snelheid proces

Het grote voordeel van het Change Canvas is dat je daarmee voor iedereen overzicht biedt op



complexe veranderingen. Dwars door de drie bordes loopt de cirkel van 'Visie bouwen', 'Begrijpen en aan boord stappen', 'Doen & leren', 'Borgen en veranderen' en tenslotte 'Vasthouden & verbeteren'. Het laatste onderdeel van de Najaarsworkshop was dat deelnemers in vier groepen aan de slag gingen met een game waarin een veranderingsvraagstuk centraal stond. Deelnemers konden interventies kiezen, die bijdroegen aan draagvlak onder medewerkers of aan snelheid van het proces. Zij konden steeds meteen zien wat voor effect door hen gekozen interventies hadden. Dit spel werd met veel enthousiasme gespeeld onder leiding van gamemaster Dirk Jan Bolderheij. Opvallende conclusie was dat de deelnemers meer aandacht hadden voor 'Visie bouwen', 'Begrijpen en aan boord stappen' en

'Doen & leren' dan voor 'Borgen en veranderen' en 'Vasthouden & verbeteren'.