

'ZOO NIEUWE STIJL'



DE ONTWIKKELAANPAK
BIJ ORGANISATIEVERANDERING

ARDIS

'ZOO NIEUWE STIJL'



DE ONTWIKKELAANPAK
BIJ ORGANISATIEVERANDERING

ARDIS

*In de organisatie waarvoor je werkt heb je altijd drie opties:
Love it, leave it or change it.*

VOORWOORD

Geachte lezer,

Ontwikkeling leidt vaak tot verandering, zowel op persoonlijk als op organisatie-niveau. En verandering vraagt op haar beurt bijna altijd om ontwikkeling. De twee begrippen zijn wat ons betreft onlosmakelijk verbonden, treden in elkaars voetspoor op en stimuleren elkaar. Komend vanuit het vak van persoonlijke ontwikkeling, is het niet vreemd dat wij onze activiteiten in steeds sterkere mate richten op verandering op organisatieniveau. Ontwikkeltrajecten, leiderschapsprogramma's en teamprogramma's vinden steeds vaker plaats in het kader van de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Vanuit ons vakmanschap en onze interesse hebben we de afgelopen tien jaar een veelheid aan ontwikkelprogramma's opgezet en uitgevoerd die met recht de titel 'Organisatieontwikkeling' dragen. Onze ervaringen en werkwijze in verandertrajecten hebben we intern gebundeld en voor u beschreven op de manier die u van ons gewend bent: een fabel waarin we onze praktijkervaringen op luchtige wijze beschrijven, doorweven met beknopte beschrijvingen van essenties.

In de aanloop naar dit Ardis-cahier hebben we binnen ons bureau geanimeerde gesprekken gevoerd over de vragen wat kenmerkend aan onze aanpak is en wat we van onze ervaringen geleerd hebben. Die inspirerende gesprekken deden ons steeds meer geloven in de kracht en de schoonheid van onze werkwijze: de ontwikkel-aanpak. In de organisaties waar wij werken zijn veelal de noodzaak en de doelen van de verandering wel bekend, maar de weg er naartoe nog niet. Wij kiezen dan bij voorkeur voor de methodiek van de ontwikkelaanpak. Daarin gaan we met alle

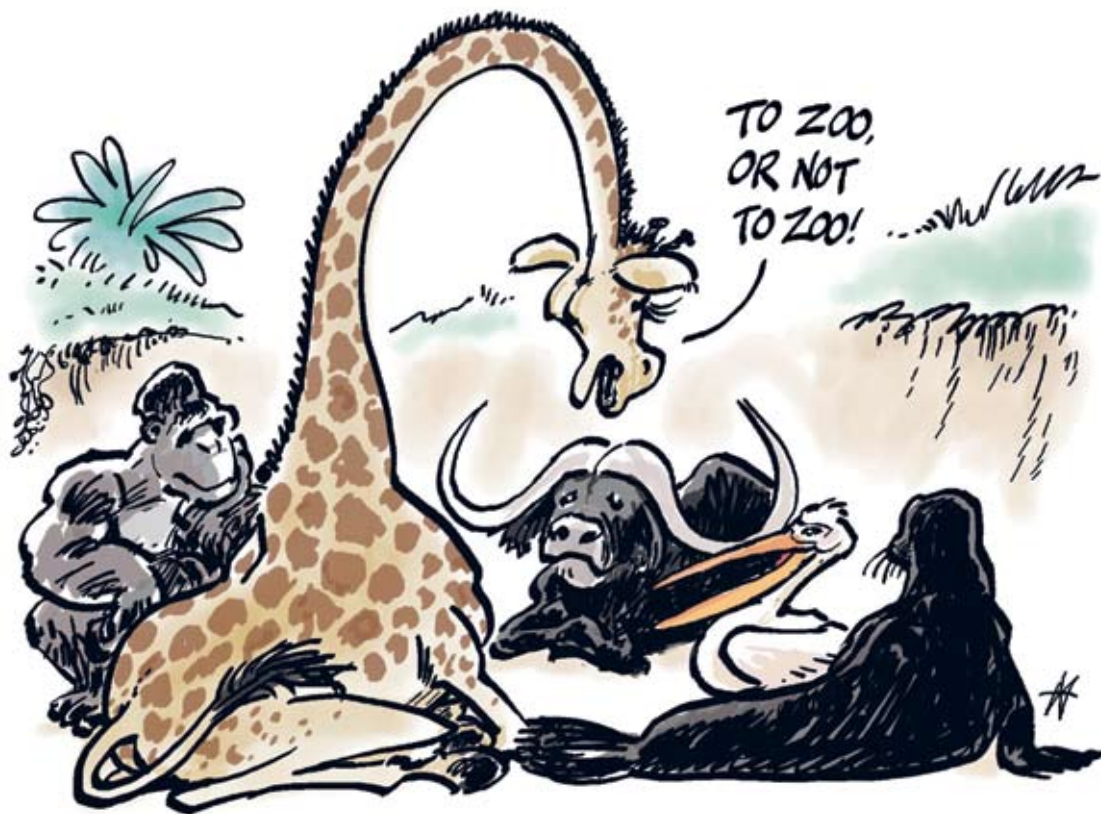
betrokkenen binnen en buiten de organisatie al werkende vernieuwen. In de ontwikkelaanpak koppel je denken en doen aan elkaar. Je kijkt vooruit, experimenteert met een nieuwe aanpak of werkwijze, kijkt terug op het effect daarvan en stelt waar nodig bij.

De ontwikkelaanpak vraagt heel wat, van zowel de opdrachtgever en zijn of haar organisatie als van ons. In tegenstelling tot de ontwerp- of blauwdrukaanpak waarin je van te voren alle stappen vastlegt, is de ontwikkelaanpak een methode waarin je werkende-wijs verandert, ontwikkelt en vernieuwt. Dat lijkt een minder zekere weg dan de ontwerpaanpak en dat is het in de praktijk - zeker bij aanvang - ook. Opdrachtgevers moeten daar tegen kunnen en onze ervaring is dat de ontwikkelaanpak om een hechte co-creatie van alle betrokkenen vraagt. In de ontwikkelaanpak werken we nauw samen met mensen uit alle lagen binnen de organisatie. Die werkwijze sluit goed aan bij onze kernwaarden: Betrokkenheid, Creativiteit en Vakmanschap. Dat betekent in hoge mate betrokken zijn bij onze opdrachtgevers, nauw en collegiaal samenwerken tijdens het verandertraject en onze creativiteit inzetten in de werkvormen en ontwikkelactiviteiten die een verandertraject kleur en richting geven. We zijn er trots op dat we onze werkwijze in samenwerking met én dankzij het vertrouwen van onze opdrachtgevers hebben kunnen verdiepen en verfijnen.

Een woord van dank gaat naar Ruud Voigt, die de afgelopen jaren zijn ervaringen en inzichten met ons deelde - wat uitmondde in een bijzonder expertprogramma dat hij samen met Adrie van den Berge voor alle adviseurs van Ardis verzorgde. Wij bouwen voort op hun vakmanschap en bedanken onze 'wijze Uilen' voor het geduld en het plezier waarmee zij hun knowhow aan ons hebben overgedragen.

Vanzelfsprekend houdt ons leren over verandering hier niet op. In ieder traject en in iedere organisatie ontdekken we weer nieuwe inzichten en werkwijzen. Dat maakt ons vak onbeperkt boeiend en uitdagend. Ook na 25 jaar, want in 2015 vieren wij het 25-jarig bestaan van ons bureau. We zijn in die 25 jaar gegroeid naar een volwassen en stevige positie in het veld van adviesbureaus en zijn een gewaardeerde partner voor onze opdrachtgevers. Een belangrijk deel van wat we in die 25 jaar over veranderen geleerd hebben geven we u graag terug in de vorm van deze uitgave. Eén ding is niet veranderd in die 25 jaar: de enige constante is de verandering zelf.

We wensen u veel leesplezier!



1. NAAR EEN ‘ZOO NIEUWE STIJL’



“To Zoo or *not* to Zoo, dat is de vraag!”

Giraffe kon zelf wel glimlachen om de parafrase van één van de beroemdste zinnen uit de literatuur. Maar de anderen keken stuk voor stuk erg serieus toen ze dit gezegd had. Het was ook een serieuze kwestie die ze bespraken. Het ging al tijden niet goed met Safaripark ‘Zoo.’ Bezoekersaantallen liepen al jaren gestaag terug en ondanks alle inspanningen en PR-activiteiten bleek die trend niet te keren. Alle dieren in de Zoo merkten het. Het was door de week erg stil en ook in de weekenden was het te rustig in het park. Schoolreisjes zagen ze al bijna niet meer voorbijkomen en het idee van een bejaardentrein die dwars door het Safaripark liep bracht ook geen grijze golf naar de Zoo.

Het was ooit wel anders geweest in de 20 jaar dat het park bestond. In de beginjaren waren hordes mensen enthousiast over de opzet: geen dierentuin met beesten in zielig makende hokken, maar een groot park waar je doorheen kon lopen om allerlei dieren tegen te komen. Safaripark ‘Zoo’ was een unicum in Europa, als eiland naast een ingepolderd stuk IJsselmeer had het voor een dierenpark een ongekend grote oppervlakte en een wandeling over het park duurde zeker drie tot vier uur, als je alles wilde zien. Er waren verschillende biotopen: een woestijngedeelte met kamelen, een bos met heuse sequoia’s, een groot meer waar je buffels kon zien badderen, een savanne met olifanten, giraffes en zebra’s, een lagune met flamingo’s en pelikanen, een grote apenrots met chimpansees en gorilla’s en een rotskust voor de zeehonden en zeeleeuwen. Het park had ook een bijzondere collectie van uilen die zich over het hele eiland verspreid hadden. In de beginjaren liep het goed, maar op de een of andere manier had de Zoo zijn aantrekkingskracht verloren.

“Domweg kijken naar dieren is niet spannend genoeg meer,” zei Giraffe, “er moet meer gebeuren om mensen naar ons park te krijgen. Kinderen van nu willen actie, en vooral *interactie*. Drie uur wandelen om bij toeval een beest te zien dat je op internet in één seconde voor ogen hebt, boeit de kids van nu niet. Het woord wandelen is al helemaal niet sexy voor ze. Wandelen is voor watjes.”

Geen van de andere dieren in de vergadering had hier iets op te zeggen of tegen in te brengen. Ze wisten het allemaal. Zij, als Bestierteam, stonden nu voor de opgave om de ondergang van de Zoo af te wenden. Giraffe was hun SG, het dier met Speciaal Gezag dat dankzij haar bouw boven ieder dier uitkeek en alle ontwikkelingen lang van te voren aan zag komen. Haar helicopterview en haar strategisch inzicht maakten haar een ideale voorzitter, temeer omdat zij als enige een andere stijl van bestieren had. Buffel en Zilverrug - de leider van de Gorilla's, hadden wat je noemt stierkracht: een dominante, krachtige en zelfverzekerde stijl van optreden. Ze werden de Power Beasts genoemd om hun typische stijl van opereren: Doen, Gaan & Resultaten halen! Dankzij hun kracht kregen ze veel zaken voor elkaar, maar over de manier waarop hoorde je vooral 's nachts verschillende geluiden. 'Kracht is nog geen gezag,' was bijvoorbeeld een bekend gezegde onder de dieren van de Zoo. Om te bestieren had je zonder meer een mate van kracht nodig, maar er was ook nog wat anders dat van belang was. Verbinden, luisteren, reflecteren - allemaal zaken waar de meer introverte Giraffe goed in was. “Bestieren doe je niet van boven af,” zei Giraffe altijd als ze bevroegd werd over haar leiderschap. “Als ik sta te knabbelen aan de bladeren van de hoogste takken aan een boom, besef ik altijd weer dat het de wortels, de stam én de takken zijn die ervoor zorgen dat er blad hoog in de boom zit. En zo is het met leiderschap ook: hoewel ik op de hoogste plek in de rangorde van de Zoo sta, dank ik die aan de dieren die hem mij gunnen. Ik mag leiden omdat zij mij willen volgen. Dat wil nog niet zeggen dat ik nederig moet zijn - bukken is voor een Giraffe sowieso een riskante bezigheid want wij zijn wat stijfjes en komen slecht weer overeind. Ik zie het zelf bij

voorkeur als Bedienend Leiderschap: ik zorg ervoor dat de dieren hun gang kunnen gaan en hun best mogelijke bijdrage leveren. De boel bij elkaar houden en zorgen dat ze samenwerken, dat is wat ik doe.”

Dat Giraffe staande kon slapen en per etmaal aan drie kwartier slaap genoeg had, was een kenmerk dat beslist ook in haar voordeel werkte. Het kostte haar geen moeite om de lange dagen te maken die nou eenmaal bij een toppositie horen.

Giraffe, Buffel en Zilverrug waren de vertegenwoordigers van de landdieren. Om een brede afspiegeling van de Zoo-populatie te krijgen en de diversiteit binnen het Bestiersteam te bevorderen, hadden ze ook een water- en een luchtdier in hun vergadering opgenomen. Zeeleeuw en Pelikaan maakten nu een jaar lang deel uit van het Bestiersteam en lieten zich langzaam aan wat vaker horen, zeker wanneer Giraffe ze uitnodigde om hun mening te geven. Dat laatste was nodig, omdat ze het anders aflegden tegen de daadkracht en doortastendheid van Buffel en Zilverrug. Maar vanuit hun perspectief brachten ze wel andere meningen en ideeën in.

“Hoe krijgen we de bezoekers weer terug naar onze Zoo, dat is het vraagstuk. En als we dat niet oplossen, bestaan we over twee jaar niet meer. Dan worden we doorverkocht aan een ouderwetse dierentuin waar ze toevallig plek hebben. Of erger ...”

Hier hield Giraffe even stil om de impact van haar woorden groter te maken. Daar was weinig voor nodig, want alle dieren in het Bestiersteam wisten wat zij bedoelde. Pelikaan klapperde even met haar grote snavel, Zeeleeuw schudde met zijn grote neus en liet zijn snorharen trillen. Buffel en Zilverrug zaten stil en keken naar de grond.

“Boeien én binden, dat is wat we met onze bezoekers moeten doen, m’n beste beesten.” Met dat laatste probeerde Giraffe een sfeer van eenheid te creëren. “We moeten er met z’n allen tegenaan. Het is een gezamenlijke opgave, niet alleen voor ons als Bestiersteam, maar ook voor alle dieren van de Zoo.”

Wie op dit moment een foto had genomen, kon zien dat alle dieren in het Bestiersteam

een andere kant op keken. En dat had Giraffe feilloos door.

“Ik ken jullie en ik weet donders goed dat jullie stuk-voor-stuk betrokken en deskundig zijn, zeker op je eigen territorium. Maar ik wil jullie ook dier-voor-dier vragen om dit als een gezamenlijke opgave te zien. Wij moeten als Bestiersteam met één bek naar buiten treden en tonen dat we een eenheid zijn, anders schieten de dieren alle kanten van het Safaripark op - dat kennen we onderhand wel.”

Door de grootte van het park hadden ze van meet af aan de boel georganiseerd in Beesten-Units, BU's. Iedere Beesten-Unit stond voor een soort van dieren dat in dezelfde biotoop leefde. Grofweg had je steppe- en savannedieren, de waterdieren en de locatie-dieren zoals de apen, die op een kleinere, speciale locatie leefden. De Apenrots was daarvan de bekendste.

Iedere Beesten-Unit had zo z'n eigen vraagstukken. Zilverrug bijvoorbeeld, had altijd spanning in zijn club Gorilla's vanwege het gedoe over de hiërarchie. Als Unit-baas had hij het voorrecht om met alle vrouwtjes te paren, maar dat leverde voortdurend veel hormonale onrust op onder de jongere mannetjes. Zilverrug was permanent bezig om zijn positie te bewaken en meestal ging dat met harde hand. Logisch dat Zilverrug weinig tijd had voor de vraagstukken van andere Unit-bazen zoals de Zeeleeuw, bijvoorbeeld.

Safaripark 'Zoo' was één van de weinige plekken in het land waar zieke of jonge zeehondjes opgevangen konden worden. Maar het werd onderhand wel erg vol, vond Zeeleeuw. Al die asiëlzoekers maakten het managen van zijn Unit er niet gemakkelijker op en de spanningen tussen vaste bewoners en nieuwkomers liepen steeds vaker hoog op.

Giraffe beseftte dit maar al te goed. Hoezeer ze er ook op hamerde dat ze als Bestiersteam gezamenlijk verantwoordelijk waren voor het reilen en zeilen van de Zoo, zag ze keer op keer dat de bestierders wel de goede intenties hadden, maar als het er op

aankwam toch altijd voor de belangen van hun eigen Beesten-Unit kozen. “Hoe zorg ik ervoor dat ze de vraagstukken van hun eigen Unit overstijgen en naar het brede beeld kijken?” dacht Giraffe.

“We moeten ons veel meer gaan richten op onze bezoekers. Hoe maken we het voor hen weer aantrekkelijk om hier naartoe te komen? We moeten ons verdiepen in hun wensen - wat betekent dat we *Vraag-gestuurd* moeten gaan werken!”

Giraffe zei het vol overtuiging, maar de laatste zin deed bij alle andere dieren in het Bestierteam de wenkbrauwen fronsen.

“*Vraag-gestuurd*? Waar heb je het over?” zei Buffel, die zoals altijd als eerste reageerde. Giraffe wist dat deze vraag zou komen, ze had er goed over nagedacht.

“*Vraaggestuurd* betekent dat we ons gaan richten op wat bezoekers leuk vinden en mee willen maken. Ze komen hier niet alleen om te wandelen en te kijken. De bezoekers-van-nu willen iets meemaken, iets beleven. Dieren kijken kunnen ze op het internet, daarvoor komen ze hier niet meer. Voor de gemiddelde bezoeker zijn we net zo spannend als een begraafplaats waar de doden nog een beetje rondlopen. Wij moeten ervoor zorgen dat ze hier iets meemaken, dat ze iets zien of doen waar ze echt opgewonden van worden!”

“Ik kan er wel even een paar achter de broek aan zitten, hoor, als je dat soms bedoelt, ik maak wel een Bokito-act voor de bezoeker die me aan durft te kijken!” grapte Zilverrug. De anderen lachten niet.

“Bedoel je soms dat het niet goed genoeg meer is dat we *zijn-zoals-we-zijn*?” vroeg Pelikaan zachtjes.

Typisch Pelikaan, altijd wat introvert en secundair in haar reactie. Maar de vragen en opmerkingen uit haar bek hadden altijd diepte en waren goed doorkauwd.

Giraffe was blij met haar vraag, want die raakte de kern van waar zij naartoe wilde.

“Goed punt, Peli, maar het gaat er niet om dat we niet goed zijn zoals we *zijn*, het gaat erom dat we ons *zijn* uitbreiden naar ander *gedrag*. Laat ik het uitleggen. Als we hier

allemaal ons eigen beestenleven leiden en hier niets anders doen dan overleven, moeten de bezoekers het doen met ons aanbod. Zij mogen kijken naar wat wij zoal doen en laten. Maar een slapende buffel of een stilstaande pelikaan is voor een bezoeker niet interessant meer. Simpelweg ons dagelijkse leven leven en dat laten zien is niet genoeg. Dat is de oude manier van denken over een Safaripark. Die manier van denken en ons aanbod sluiten niet meer aan bij de vraag van de bezoeker - dat moeten we onder ogen zien.”

Zeeleeuw zette zijn voorvinnen stevig in het zand en richtte zijn zware kop op.

“Ik zie hem al aankomen,” bromde hij verontwaardigd, “Ik ken dat verhaal al! Hele families van mijn soort kunnen je vertellen waar dat eindigt: met een bal op je neus kunstjes doen! Maar ik heb ingetekend voor een leven in een wildpark, om de mensen te laten zien hoe wij in het wild leven. Ik heb gekozen voor het tonen van de natuur, niet voor een bestaan als circusact! Ben jij nou helemaal gek geworden?!”

Ook deze reactie had Giraffe voorzien en ze snapte ook wel waar Zeeleeuw moeite mee had. En toch moest het die kant wel op, al was een zeeleeuw die met een bal jongleert niet precies wat ze bedoelde.

“Laat ik jullie een voorbeeld geven. Als je de loopbrug bij de uitgang over bent, kom je niet ver daar vandaan op een kinderboerderij. Daar hebben ze alleen maar geiten, één koe en een paar hangbuikzwijntjes. Stelt qua natuur of biotoop niets voor, zou je denken. Maar ik kan je vertellen: het is er elke woensdagmiddag en ieder weekeinde vol met bezoekers! Jonge kinderen mogen de beesten voeren, ze aanraken, verzorgen. Die tent draait als een tierelier! En waarom? Omdat ze de bezoekers iets bieden waar vraag naar is: contact met dieren!”

Het bleef even stil nadat Giraffe dit voorbeeld verteld had. Op de kop van Buffel was de afkeuring duidelijk leesbaar.

“Hangbuikzwijntjes? Die mislukte varkentjes? Zo’n ham-op-pootjes? Neen toch, die



beesten zijn mooi van lelijkheid. En ze zijn niet eens aaibaar, met al die stekelhaartjes op hun rug!”

“Je kunt ervan vinden wat je wilt, Buffel, maar zij trekken wél publiek, wij niet! En zo mooi en aaibaar ben jij ook niet, of wel soms?”

Giraffe beseftte dat die laatste opmerking niet aardig was en waarschijnlijk ook niet effectief. Maar het moest er even uit. Giraffe haalde diep adem, en dat duurt even met zo'n lange nek.

“Het gaat er niet om dat we niet mogen *zijn-zoals-we-zijn*, het gaat erom dat we *anders* gaan *doen-dan-we-nu-doen*. We moeten van oud-denken en de oude manier van doen naar nieuw-denken en nieuw-doen. Kijk eerst eens buiten je eigen territorium, verder dan het gedrag dat jij als soort al eeuwen laat zien. Kijk naar de bezoeker, onze klant. En vraag je af wat die zou willen meemaken. Kijk hoe jij daar iets voor kunt doen dat helemaal bij jou past. Ik vraag je niet om dingen te gaan doen die je vreselijk vindt. Ik vraag je om na te denken over een andere houding en over nieuw gedrag dat bezoekers trekt. Ik vraag je om na te denken over een Zoo Nieuwe Stijl.”

En met die vraag eindigde Giraffe de vergadering van het Bestierteam. Ieder lid zou nadenken over de opgave en het in de eigen Beesten-Unit aankaarten. En allemaal zouden ze alvast nadenken over een manier om deze opgave aan te pakken.

“Tot Zoo'NS,” grapte Giraffe bij het afscheid. Maar de anderen reageerden er niet op.



2. VAN MIJN TENT NAAR ONZE TENT



Hoe het kwam wist niemand, maar het gerucht dat het slecht ging met de Zoo en dat de toekomst op het spel stond was ondertussen op alle plekken in het park doorgedrongen. Het veroorzaakte een onrustige sfeer, met veel wilde verhalen en roddels. En er kwam op steeds meer plekken een roep om actie en leiderschap: Het Bestiersteam moet wat doen! Waar wachten ze op?

Giraffe vond het niet zo heel erg dat die geluiden de ronde deden - de timing van de onrust was goed. Het kweekte een voedingsbodemp voor de plannen die ze met het Bestiersteam uit wilde werken. Als alle dieren in de Zoo de urgentie van de situatie al voelden, hadden ze al een stap gemaakt. Toch voelde ze ook wel aan dat ze als Bestiersteam nu wel met een plan, een soort van aanpak moesten komen. Het Vraaggestuurd Werken moest en zou door de hele Zoo ingevoerd worden en daarvoor hadden ze alle aandacht en energie nodig, de komende tijd.

Giraffe maakte zich nog steeds een beetje zorgen over de positie die Buffel, Zilverrug, Zeeleeuw en Pelikaan in gingen nemen de komende tijd. Ze besloot om die zorg niet voor zich te houden, maar te delen met haar Bestiersteam.

“Fijn dat jullie er weer zijn. Ik wil jullie voor we beginnen iets vragen. Als ik nu aan je vraag wat jou op dit moment het meest bezighoudt, waar denk je dan aan?”

De vier dieren keken aarzelend rond en schoven wat ongemakkelijk heen en weer. Pelikaan antwoordde als eerste.

“Ik sta er toch eigenlijk wel op een heel persoonlijke manier in, hoor!”

En het klonk bijna alsof Pelikaan zich wilde verontschuldigen dat zij niet alleen functioneel als leider, maar ook zo persoonlijk betrokken was.

“Zoals mijn moeder altijd zei: wij zijn dieren met een grote bek en kleine pootjes, wij nemen gauw te veel tot ons en moeten dan oppassen dat we niet omvallen. Om me staande te houden in het dagelijkse gedoe, dat is best een opgave voor me en dat vraagt veel van mij, dat voel ik iedere dag. En ook 's nachts, als ik ervan wakker sta.”

Na deze ontboezeming was het even stil. Buffel en Zilverrug keken elkaar aan om te zien wie van hen tweeën zou volgen. Het was Zilverrug.

“Ik weet dat ik erg in beslag genomen wordt door het dagelijks gedoe op de Apenrots,” gaf Zilverrug toe, “best lastig voor mij om mezelf te zien als een leider die ruimte heeft voor iets anders dan de aansturing van mijn eigen club, want dáár moet ik zien te overleven. Ik maak me af en toe best wel ongerust over hoe lang ik dat nog volhoud. Dus als ik eerlijk ben: ik kom echt niet veel verder dan de sores van mijn eigen Unit.”

Buffel en Zeeleeuw knikten om aan te geven dat zij er net zo over dachten als Zilverrug. “Kijk,” zei Giraffe, “dat maakt het in één keer duidelijk. En misschien is het ook wel logisch, maar ik ben nu de enige die de belangen en doelen van de **hele** organisatie vooropstelt. Wat ik van jullie vraag, is om je wat meer te verplaatsen in de gehele Zoo en te kijken vanuit mijn perspectief. Ik snap heel goed dat je je vooral verantwoordelijk voelt voor je eigen deel in de Zoo, je eigen unit. En dat je ook je persoonlijke invalshoek hebt. Maar toch wil ik dat je een beetje opschuift naar een hoger niveau en meestuurt op het geheel. Want voor de verandering die wij voor ogen hebben, moeten jullie zowel vanuit je eigen perspectief als dat van de gehele organisatie kijken en denken.”

Het leek een beetje op een moeder met haar kinderen, de torenhoge Giraffe die uitstak boven de vier beesten die braaf naar boven keken om haar in de ogen te kunnen zien. “Ik hoop dat jullie me begrijpen, want jullie moeten vanuit alle perspectieven kunnen kijken. Alleen dan kunnen we een slagvaardig team vormen!”



Altijd drie perspectieven

Leidinggevendenden hebben in hun werk altijd drie perspectieven van waaruit zij opereren. Zij sturen als leider hun eigen unit, directie of afdeling aan. Daarnaast zijn zij altijd onderdeel van een collectief, een MT of Directieteam en sturen vanuit dat perspectief op een aantal gezamenlijke ambities en doelen. Het derde perspectief is dat van de persoon: de opvattingen en kwaliteiten die iedere leidinggevende meeneemt, net zoals de persoonlijke belangen en gevoelens.

In een veranderproces werken we met deze drie perspectieven en vragen we van leidinggevendenden op verschillende momenten om deze perspectieven in te nemen en de verandering vanuit dat perspectief te bezien. Vanuit hun directe verantwoordelijk-

heid voor hun eigen 'club' en de logische betrokkenheid bij de eigen mensen, benaderen leidinggevendenden de veranderopgave vaak primair vanuit het perspectief van de eigen afdeling of kolom. Maar als managementteam moeten zij op gezette tijden óók het perspectief van de gehele organisatie innemen, ook al kan dat tegen het belang van de eigen afdeling of directie ingaan. Uit ervaring weten we dat samenwerking en collectief optreden alleen ontstaan als er, naast de gezamenlijke doelen en ambities, ook sprake is van vertrouwen tussen de leden van een managementteam. Om dat vertrouwen op te bouwen is het nodig om elkaar te leren kennen op een meer persoonlijk niveau van drijfveren, ambities en waarden.

De vier dieren keken nog steeds een beetje verbaasd om zich heen.

“Wat ik van jullie vraag, is om de stap van manager naar bestuurder te zetten. De bestuurder moet de organisatie inspireren en de grote lijnen uitzetten. De manager stuurt daarna op het concrete gedrag in de bush en op de vlakte. Ik heb jullie echt nodig als *medebestuurder* in de verandering!”

Het voelde wel als een compliment voor de vier dieren, maar ze waren er nog niet aan gewend om hun eigen perspectief te verlaten en aan te schuiven bij dat van Giraffe. Giraffe zag het en liet ze begaan.

‘Neem maar de tijd om eraan te wennen,’ dacht ze.

“Laten we beginnen met een keuze te maken. Als we nu moeten kiezen tussen een blauwdruk-aanpak waarbij we het gehele pad voor de hele Zoo al uitstippelen of een aanpak waarbij we een eerste stap zetten in Vraaggestuurd Werken en van daaruit

verder kijken, wat kies jij dan?” Giraffe keek de kring rond en wachtte op antwoorden. “Okay,” zei Buffel, “voor mijn eigen unit zou ik het wel weten, dan kies ik voor een blauwdruk-aanpak met heldere stappen want die past bij buffels. Een goed doordacht plan, duidelijkheid over wat ieder dier moet doen, een tijdspad en gáán met de karavaan! Maar als ik voor de hele Zoo denk, dan gaat dat niet werken, daarvoor verschillen de dieren in de Zoo te veel. Bij de vraag hoe een buffel meer contact met bezoekers kan maken, kan ik wel iets verzinnen. Maar hoe de Pelikanen dat moeten doen, zou ik even niet weten. Dat weten ze zelf waarschijnlijk het best.” Dat moet ik direct belonen, dacht Giraffe en zei: “Ik waardeer dat je verder denkt dan je eigen unit, dat helpt ons echt!”

De andere dieren wilden ook wel zo’n compliment en ze waren het er al snel over eens dat ze géén blauwdruk-aanpak van bovenaf zouden kiezen. Maar daarmee was het alternatief nog steeds niet duidelijk. Ze zouden het allemaal ook eens apart bespreken met de troepleiders die elke diersoort in de Zoo had. Het waren de oudere dieren van elke soort en ze hadden vanuit hun ervaring en leeftijd een informele positie als hulp-leider. Op praktisch niveau regelden ze veel zaken zodat veel incidenten tussen dieren - die zich altijd weer voordeden in iedere groep - direct opgelost werden. De troepleiders konden een belangrijke rol spelen in de verandering. Zij kenden ieder dier uit hun troep, hadden een zeker gezag en ook een goed inzicht in wat zou kunnen werken en wat niet. Het Bestierteam moest beslist op één lijn zitten met de troepleiders, ze hadden ze hard nodig.





3. WE MOETEN IETS, MAAR WAT?



Bij de start van de eerstvolgende vergadering van het Bestierteam hing er een aangename spanning in de groep beesten. Spannend, omdat ze ondertussen allemaal wel overtuigd waren van de noodzaak om te veranderen, maar over het ‘Hoe en Wat’ hadden ze nog niet veel ideeën.

“Ik krijg wel een enkel ideetje van de beesten in mijn unit,” zei Buffel, “maar om eerlijk te zijn, het stelt niet veel voor. En dan moet ik oppassen dat ik zo’n idee niet gelijk afschiet, want dat roept alleen maar teleurstelling op, heb ik gemerkt.” Het deed Giraffe zichtbaar goed dat Buffel zich van zijn sensitieve kant liet zien en doorhad wat er bij zijn beesten gebeurde. Buffel kon dus wel degelijk meer dan alleen Doen & Gaan - gelukkig.

“Hoe is het bij jou gegaan, Zilverrug?” vroeg Giraffe.

“Van mijn apenrots komen er helemaal geen ideeën, ook al vraag ik erom,” zei Zilverrug. “Jij bent de baas, zeggen ze, jij wordt er voor beloond, dus kom jij maar met de ideeën. Je weet niet wat ik meemaak met die jonge apen. Ze gaan op een afstand zitten lachen en roepen dat ik ook met Visie moet komen. Visie komt van de Top, zeggen ze. Ik laat ze maar, die snotapen, want als ik even niet oplet duiken ze achter mijn rug om op de vrouwtjes. Het is jammer, maar ze zijn nou eenmaal niet te vertrouwen,” mopperde Zilverrug.

“Van de apenrots niets nieuws dus,” bromde Zeeleeuw, “en bij mij is het niet veel beter. De zeehonden en zeeleeuwen zijn allemaal erg beducht om te eindigen als circusartiesten. Die verhalen kennen ze vanuit hun familie. Bovendien denken ze bijna allemaal dat ze ook zonder de Zoo wel kunnen voortbestaan. Er zit vis genoeg in het IJsselmeer, denken ze. Zij overleven het wel als het Safaripark moet stoppen. Ik moet

uitkijken dat ze niet voortijdig vertrekken als deze onrust hen te lang gaat duren - dus dreigen dat de tent failliet gaat, werkt averechts bij de zeedieren.” Ook Pelikaan moest toegeven dat ze nog weinig nieuwe ideeën had gehoord.

“Mijn soort heeft van nature een heel grote bek, maar die kunnen ze ook heel goed dicht houden bij dit soort vragen. Misschien moeten we er dieren van buiten bij halen, een soort adviseurs of zo, dieren die dit vaker hebben meegemaakt. Ik bedoel maar, zo’n verandering als wij willen realiseren is geen kleinigheidje.”

Buffel en Zilverrug keken beiden zeer verstoord en afkeurend. Iemand anders erbij halen? Dat was helemaal een brevet van onvermogen, want voor je het wist gaf je de controle uit handen en dat spreekt dieren die Doen, Gaan & Resultaat hoog in het vaandel hebben al helemaal niet aan.

“Laten we nou eerst zelfs eens kijken hoe ver we kunnen komen,” stelde Giraffe voor. “Misschien zijn we met die vraag aan alle dieren ook wel te snel van start gegaan. Meteen vragen of ze ideeën hebben was niet zo slim, wellicht. We duiken te snel naar de oplossingen. We moeten ons eerst wat andere vragen stellen, vermoed ik. We hebben de noodzaak van een verandering wel duidelijk gemaakt, maar we zijn nog niet ingegaan op de vraag van wat we dan willen

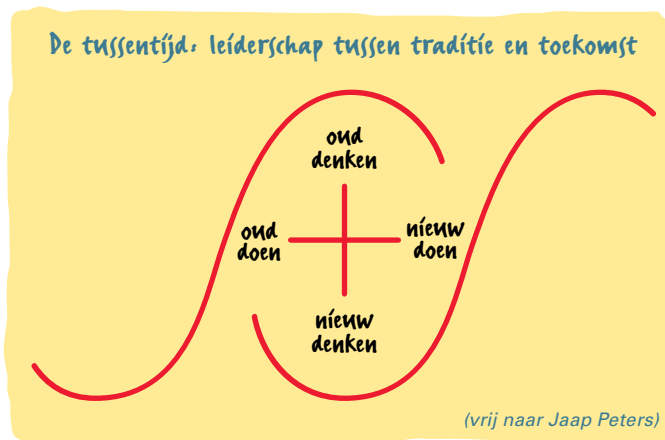
Op zoek naar het ‘Waarom’

Juist ten tijde van een grote verandering vragen medewerkers van hun managers om congruent en consistent gedrag. De toenemende complexiteit van de vraagstukken die leidinggevendens tijdens een verandering op zich af krijgen, gevoegd bij het feit dat leidinggevendens steeds minder gezag ontleen aan de positie die ze bekleden, vraagt van hen dat ze vanuit persoonlijke authenticiteit stelling nemen, leiding geven en verantwoordelijkheid dragen. Zicht hebben op je eigen kwaliteiten, als ook op je blokkades en de patronen in je handelen is een vereiste om te kunnen staan voor wie jij bent, staande te blijven in de verandering en koers te houden in je sturing. Beginnen met de vraag ‘waarom doe ik dit, waarom ben *ik* hier leidinggevende?’ is daarom een goede, zij het geen gemakkelijke start van het veranderproces (het ‘Why’ van Simon Sinek). Na het ‘Waarom’ volgen dan het ‘Hoe’ van mijn leidinggeven en ‘Wat’ ik realiseren wil. Deze reflectie verloopt precies andersom dan we vaak zien bij een veranderopgave in een organisatie: managers gaan in gesprek over het ‘Wat’, vervolgen daarna met discussies over het ‘Hoe’ en als het tegenzit, blijft het daarbij. Vaak zien wij dat het ‘Waarom’ niet eens aan de orde komt.

Oud & Nieuw en de Tussentijd

Eén van de belangrijkste opgaven in een veranderproces is **oud denken** en **oud doen** te vervangen door **nieuw denken** en **nieuw doen**. Veelal zien we dat er na enige tijd wel nieuw denken in de organisatie is, maar de doorvertaling naar nieuw doen hapert. Veranderen vraagt om doorzetten en uithoudingsvermogen, zeker van het management. De top van de organisatie moet voortdurend (en liefst zo lokaal mogelijk) de nieuwe filosofie uitdragen. De managementlaag onder de top moet de verandering op de werkvloer concretiseren. Dat is lastig, want dan gaat het om de grote getallen: er moeten veel mensen in de organisatie bereikt worden. Dat is bewerkelijk en vraagt veel van managers. Ze zullen daarbij altijd de kracht van het systeem ervaren, de neiging om weer naar de oude situatie terug te keren.

Een taaie fase in veranderprocessen is die waarin veel mensen al spreken in de nieuwe terminologie en hoorbaar is dat een grote groep mensen blijk geeft van 'nieuw denken', terwijl we tegelijkertijd zien dat deze mensen in hun gedrag nog altijd 'oud doen' laten zien. Jaap Peters noemt dat de *Tussentijd*: de tijd tussen het oude en het nieuwe en tussen denken en doen. Experimenteren, reflectie, zoeken en leren moet helpen om van nieuw denken naar nieuw doen te gaan.



zijn, als Safaripark. Als we van alle dieren een andere houding vragen, werkt het niet om alleen met informatie of nieuwe gedragsregels te komen. Willen ze er allemaal ten diepste van overtuigd zijn dat we wat anders moeten laten zien en doen, dan gaat het ook over onze identiteit. Over wie en wat we willen zijn, over het 'Waarom' van onze Zoo Nieuwe Stijl."

Buffel en Zilverrug zuchtten - zij het heel zachtjes om Giraffe niet tegen te spreken. Maar Pelikaan reageerde opgewekt: "Ik heb wel nagedacht over die vraag, wat we nou willen zijn. Eigenlijk transformeren we van een park dat kijken-naar-dieren beoogt naar een park waarin je als bezoeker contact-met-dieren hebt, net als die kinderboerderij. Wij brengen mens en dier bij elkaar en in



actie! *Spelen met de Natuur*, dat zou ons motto kunnen zijn!”

Giraffe voelde dat het helemaal de goede kant op ging in deze discussie en hield wisselijk even haar mond.

“Dus géén circusact waarin bezoekers naar ons komen kijken, maar een activiteit waarin je samen met de bezoeker iets doet?” vroeg Zeeleeuw.

“Ja, helemaal goed,” zei Giraffe, “een zeehond met een bal op z’n neus is *oud-denken*. Dan blijft het voor de bezoeker bij kijken, maar hij kan nog steeds niets samendoen met een dier. Als je iets verzint waarin je samen met een bezoeker wat doet, ben je bezig met *nieuw-denken*!”

“Ja, precies,” zei Pelikaan, “wist jij bijvoorbeeld dat kinderen van bezoekers het samen zwemmen met dieren ongelooflijk spannend én leuk vinden? Jij hoeft helemaal niet te jongleren met een bal op je neus, jij moet een endje gaan zwemmen met die kids. Vinden ze prachtig!”

“Hmmm, dan gaan ze aan je zitten, aaien en zo. En zich aan je vastklampen zodat ik de buitenboordmotor ben en zij niets hoeven te doen - daar houd ik niet zo van. Ik heb



het contact liever van een afstandje,” zei Zeeleeuw, meer tegen zichzelf dan tegen de anderen.

Giraffe hoorde het wel en reageerde er direct op: “Dat geldt voor ons allemaal, geen enkel dier in de Zoo is gewend aan direct contact met bezoekers, dat zit in onze natuur, zal ik maar zeggen. De mens is voor ons allemaal van oudsher een vijand waar je voor op moet passen. Althans, zo zien wij de mens. Maar misschien moeten we ons mensbeeld aanpassen: de bezoeker als medespeler gaan zien. Als we daaraan kunnen wennen, hebben we iets unieks te bieden!”

Giraffe werd helemaal enthousiast van dit idee. Ze hadden nu een verhaal voor alle dieren in de Zoo, een nieuw ‘waarom’ voor hun bestaan. Ze zag het helemaal voor zich. Buffel en Zilverrug nog wat minder, maar dat kwam wel goed. Die zouden vanzelf wel meedoen en meegaan, dacht ze. Uiteindelijk hadden ze toch geen keus, maar dat zei Giraffe niet hardop.

“Maar hoe gaan we dit nou doen, hoe krijgen we alle dieren mee in die Zoo-Nieuwe-Stijl?”

Alle leden van het Bestiersteam lieten zich weer van hun bestierende kant zien en ze brulden dwars door elkaars betoog heen. Zo ken ik ze weer, dacht Giraffe.

“Laten we dan toch maar een blauwdruk maken van die nieuwe organisatie, een stappenplan van wat we willen en hoe we er komen. Met mijlpalen, meetpunten en zo,” riep Buffel die zijn aloude voorkeur voor strakke projecten met veel duidelijkheid toch maar van stal haalde.

“Dat gaat veel te snel, dat kun je nou wel zo willen, maar daarmee creëer je helemaal geen draagvlak onder de beesten,” reageerde Pelikaan, “Ik denk dat we binnen iedere Beesten-Unit een Veranderteam moeten opstarten, een paar enthousiastelingen die vooroplopen in de verandering! En dan maken we ook een regieteam dat overzicht houdt op de grote lijnen.”

“Hhmm, die ken ik,” kwam Zeeleeuw ertussen, “Ik heb de afgelopen 20 jaar zo wat reorganisaties en veranderingen meegemaakt in de Zoo, en ik heb er veel zien stranden op de vlakte. Die aanpak van jou komt me bekend voor. Dan kom je zeker ook nog met een clubje van kwartiermakers die houtskoolschetsen gaan maken? Waar heb ik dat verhaal toch eerder gehoord? Sorry hoor, maar in die aanpak geloof ik niet meer. En bespaar me die zogenaamde Visie-sessies over kernkwaliteiten en uitdagende doelen waarin iedereen enthousiast mee mag denken, terwijl het verhaal van het Bestiersteam in grote lijnen toch al vaststaat. Veranderregel nummer één: stel dieren geen vragen als je ze wat te zeggen hebt. Géén poppenkast, hè - ook niet in de dierentuin, alsjeblieft.”

Giraffe zag dat het tijd werd om tussenbeide te komen. Kennelijk kwamen eerdere ervaringen en frustraties sneller naar boven dan ze verwacht had.

“Ik denk wel dat we als Bestiersteam met een verhaal, een Visie moeten komen. We kunnen niet alleen over ‘ander gedrag’ of een andere houding praten als we de noodzaak niet duidelijk maken. En daarbij moeten we ook een beeld schetsen van hoe het eruit kan gaan zien, een paar stippen op de horizon zetten. Waar zijn we voor-en-van,

De Ontwikkelaanpak

Wanneer voor een organisatie de noodzaak en de doelen van de verandering bekend zijn maar de weg er naartoe nog niet, kiezen wij bij voorkeur voor de methodiek van **de ontwikkelaanpak**. Daarin gaan we met alle betrokkenen binnen en buiten de organisatie **al werkende** vernieuwen.

In de Ontwikkelaanpak koppel je denken en doen aan elkaar. Je kijkt vooruit, experimenteert met een nieuwe aanpak of werkwijze, kijkt terug op het effect daarvan en stelt waar nodig bij. Dit in tegenstelling tot het 'ontwerpmodel', waarin je eerst zoveel mogelijk alles bedenkt en daarna pas gaat doen, uitvoeren.

niet aan een blauwe olifant denken, werkt het niet om de instructie te geven om *niet* aan een blauwe olifant te denken. Want dan ziet ieder dier direct een olifant voor zich, blauw of niet. Om te voorkomen dat Zeeleeuw als dwarsligger de anderen mee zou trekken, stelde ze hem de volgende vraag:

“Zeeleeuw, ik zie je bezorgdheid. Wat denk jij dat wél zou kunnen werken?”

Het antwoord dat daarop volgde, verraste Giraffe volledig: “Ik beweeg mij altijd op de grens van aarde en water, ik ben nogal nuchter, dat besef ik,” zo begon Zeeleeuw. “En ik heb ook al wat van dit soort verhalen meegemaakt. M'n aardse gevoelens zeggen me dat we realistisch moeten zijn, met alle poten of vinnen op de grond, zal ik maar zeggen. En mijn ervaring met het water is dat je de stroom beter kunt benutten dan er tegenin zwemmen, want dat hou je niet lang vol - zelfs niet als Zeeleeuw. Elke grote

waar gaan we naartoe en waarom - dat soort zaken,” bracht Giraffe in.

Daar kon geen dier tegen zijn, dus het bleef stil.

“Tuurlijk, ja. Visie. Mooi. En dan?” bromde Zeeleeuw, “Zo'n verhaal met een hoog nogal-wiedus gehalte hoort erbij, maar werkt het?”

Giraffe moest even slikken. De sceptische opstelling van Zeeleeuw kwam haar slecht uit. Sceptisch? Hij was eigenlijk gewoon cynisch, een beetje bot alle ideeën van anderen aan het afkappen. Giraffe voelde de neiging opkomen om Zeeleeuw eens stevig tot de orde te roepen. Maar ze wist dat hij maatjes had in Buffel en Zilverrug en dat ze het drietal niet tegen zich moest krijgen. Op dat moment dacht ze aan het verhaal van de Blauwe Olifant. Als je wilt dat dieren

verandering kent de spanning tussen water en vuur, tussen aarde en lucht.”

Zeeleeuw pauzeerde even, maar het was voor ieder dier duidelijk dat hij nog niet klaar was. Dus wachtte iedereen af hoe hij verder zou gaan.

“Als wij als Bestiersteam te snel gaan of alles top-down aansturen, krijgen we geen draagvlak bij de beesten in de Zoo. Geen draagvlak betekent meestal dat ze ook geen initiatief meer nemen en dan komen we in de spiraal dat **wij** steeds meer gaan bepalen en **zij** steeds minder doen. We moeten een manier van werken vinden waarmee we alle dieren en alle niveaus in de Zoo betrekken. Als we té veel volgens een vast plan willen laten verlopen, maken we geen gebruik van daar waar de energie is. En daar komt nog iets bij: als wij als Doen, Gaan & Resultaat-managers te veel voor onze eigen Beesten-Unit kiezen en ons niet verbinden aan ons doel als Bestiersteam, worden we krachteloos en door ons eigen toedoen uit elkaar gespeeld. En als we alleen maar aandacht hebben voor de verandering en geen rekening houden met het gegeven dat het gewone leven dat de dieren al eeuwen leven óók door moet gaan, verliezen we verbinding met de meerderheid van de dieren die hier hun leven leiden én de verbinding met de troepleiders. We moeten ook nadenken over de vraag of we de verantwoordelijkheid voor de verandering in het park plaatsen en alle leidinggevende dieren zoals de troepleiders verantwoordelijk maken, of dat we ervoor kiezen om het door een stuur- of regiegroep aan te laten sturen. Mijn ervaring is dat zo’n stuurgroep toch gauw weer op afstand van alle dieren in de Zoo komt te staan en dan is die hele verandering hún speeltje, niet dat van de dieren.”

Zeeleeuw sloot heel kort zijn ogen en haalde adem. Toen hij zijn ogen weer opende, keek hij Giraffe indringend aan. Zachtjes vervolgde hij:

“Kortom, ik weet het juiste antwoord ook niet, maar ik weet wel dat het gaat om de manier waarop wij met deze dilemma’s omgaan. Dus waar willen we op sturen? *Moeten* de dieren ander gedrag vertonen, of *willen* ze dat zelf? Kiezen we voor het benadrukken van de noodzaak, of gaan we voor het inspireren? Als je mij vraagt wat

wél werkt, denk ik dat we het eerst over deze dilemma's en vragen moeten hebben. En ik denk dat we maar eens alle dieren bijeen moeten roepen op de Grote Vlakte en het er met z'n allen over hebben. Wij als Bestierteam, alle troepleiders onder ons en alle dieren uit het park. We moeten met z'n allen het gesprek aangaan, de verbinding aangaan met alle lagen in de Zoo. Een soort van start-conferentie waar ieder dier bij aanwezig is.”

Giraffe was niet de enige die onder de indruk was van wat Zeeleeuw zojuist gezegd had. Pelikaan keek met een schuin hoofd naar Zeeleeuw en was overduidelijk onder de indruk van de wijsheid en eerlijkheid van Zeeleeuw. Buffel keek verbaasd en leek over alle vragen van Zeeleeuw na te denken. En Zilverrug? Die krabde zich nog eens achter zijn oren.

“Dat met z'n allen lijkt mij een goed idee,” zei Zilverrug, “het zou voor die snotapen bij mij goed zijn als ze eens merkten hoe andere dieren met deze opgave omgaan. Wellicht leren ze dan om ook eens een keer zelf met een oplossing te komen. Met een beetje stoer op mijn borst slaan en brullen ga ik dit alleen niet redden. Ik ga graag mee in een aanpak met z'n allen.”

Giraffe was ook nu weer verbaasd over het zelfinzicht dat zij bij Zilverrug bemerkte. Zelfs de stoere bruller die Zilverrug in ieders ogen was, liet dus zijn twijfels zien en stond open voor een andere aanpak dan hij van nature gewend was. Dat juist *hij* toegaf dat de tijd rijp was voor iets anders dan zijn testosteron-show, tekende de sfeer waarin wel eens veel meer zou kunnen veranderen dan ze nu doorhadden. Het stemde Giraffe optimistisch. Dit Bestierteam was zo slecht nog niet! Integendeel.

4. MET Z'N ALLEN OP DE VLAKTE



Zeeleeuw en Zilverrug hadden de bijeenkomst met alle dieren uit de Zoo prima georganiseerd. Ieder dier wist waar hij of zij naar toe moest, er was extra voer en drinken voor iedereen en de sfeer was gemoedelijk. Zelfs het weer zat mee: een stralende dag. Het was voor de meeste dieren ook voor het eerst dat ze met z'n allen bij elkaar waren. Jong en oud vond het gezellig en opgewonden begroetten allerlei dieren elkaar. Natuurlijk moest Giraffe de grote toespraak houden en dat deed ze ook goed. Door haar lengte kon ze alle dieren op de vlakte goed overzien en het leek of ze met ieder dier oogcontact maakte, zo actief keek ze rond. Bevlogen, met humor, maar ook duidelijk over de ernst van de situatie. Ze riep alle dieren op om zelf na te denken over de manier waarop ze zich meer vraaggestuurd en klantgericht konden opstellen.

Het was na haar speech even stil op de vlakte - een unicum, want een paar honderd dieren stil krijgen was nog nooit iemand gelukt. Haar verhaal had impact, dat was duidelijk. Het duurde even voor de vragen begonnen te komen. Zeeleeuw en Zilverrug hadden het zo georganiseerd dat er overal kleine groepjes stonden waarin zowel een directielid, enkele troepleiders en een groter aantal gewone dieren stonden. Zo hadden ze zich als Bestierteam zoveel mogelijk gemengd met alle andere dieren. Zeeleeuw wist heel goed dat maar weinig dieren vragen durfden te stellen, als je dat in zo'n hele grote groep op een open vlakte moest doen. In kleine groepen deden de dieren veel makkelijker hun bek open.

“Wij zien ook wel dat we minder bezoekers krijgen,” zeiden de Flamingo's in koor.
“Maar wat moeten we nou precies gaan doen, dan? Giraffe vertelt wel dat er iets moet

NIEUWE STIJL?
NIEUWE STIJL?

HET IS GEWOON EEN ORDINAIRE
BEZUINIGINGSACTIE!

DAT
ZEG IK!

PRECIES!

DUS!

HEAR
HEAR



veranderen, maar ze zegt er niet bij *hoe* we dat moeten doen!”

“Klopt,” zei Pelikaan die zich bij de groep met Flamingo’s had gevoegd. “Dat is nou juist iets wat jullie zelf het beste kunnen verzinnen!”

“Makkelijk gezegd,” kwetterden de Flamingo’s in koor. “Wel het probleem vertellen, maar niet de oplossing. Weet je wat wij denken? Dat het gewoon een ordinaire bezuinigingsactie is. Maar dat vertelt Giraffe er niet bij! Want wát gebeurt er met de dieren die de slag naar vraag-gestuurd werken niet kunnen maken? Die worden afgevoerd, wedden? En als we nog verder moeten bezuinigen dan we nu al doen, hebben wij straks helemaal geen poot meer om op te staan!”

Van opwinding gingen de Flamingo’s op twee poten staan en hipten ze heen-en-weer. De troepleiders konden hier ook niet direct een antwoord op geven en sommigen waren het zelfs ook met de flamingo’s eens. Ze probeerden de gemoederen te bedaren door voor te stellen dat ze met z’n allen zouden nadenken over manieren om meer met de bezoekers samen te gaan doen.

De Pinguïns - toch echt een diersoort dat zelden de snavel houdt, waren heel even stil maar het duurde niet lang of ze kwekten weer als een schoolklas tijdens speekwartier. Er waren er die het wel een leuke opgave vonden en die graag wilden nadenken over een manier om als Pinguïns iets meer te bieden aan de bezoekers dan alleen maar naar hen te kunnen kijken. Maar een deel van de troep Pinguïns was net zo sceptisch als de Flamingo’s. De troepleiders van de Pinguïns stonden er wat bedremmeld bij, zij kregen allerlei vragen over zich heen waar ook zij geen antwoord op hadden. “Hoe moet dat dan precies? En wat gaan we dan vanaf morgen anders doen? Wat gebeurt er als het ons niet lukt? En als het wel lukt, wordt er dan niet meer bezuinigd?” waren veel gestelde vragen.

“Dat is nu juist de bedoeling,” probeerde één van de troepleiders uit te leggen. “Giraffe heeft ons duidelijk verteld dat er iets moet veranderen, maar ze geeft ons de ruimte

om er zelf manieren voor te bedenken. Wij zijn toch immers zelf de professionals, de experts op Pinguïngebied? Jullie willen altijd de ruimte om dingen zelf te bepalen en nu dat een keer gevraagd wordt, beginnen jullie gelijk met tegensputteren!”

De apen vonden het wel leuk om eens naar een andere leider dan Zilverrug te luisteren. Giraffe deed haar verhaal toch echt op een andere manier dan Zilverrug gewoonlijk liet zien en ze vonden het allemaal een openbaring dat je als leider kennelijk ook op een geheel andere toon een grote troep toe kon spreken. De apen slingerden heen-en-weer tussen enthousiasme en spontane ideeën aan de ene kant, en angst en onzekerheid aan de andere kant. Natuurlijk konden ze als slimme beesten wel iets bedenken wat ze samen met de bezoekers zouden kunnen doen, zo ver stonden ze als diersoort immers niet van de bezoekers af. Ze hadden van alle dieren in de Zoo de grootste herseninhoud en verst ontwikkelde neocortex, dus problemen oplossen en nieuwe dingen bedenken ging hen gemakkelijk af. Maar ondanks dat vermogen bleef de onzekerheid zelfs bij de meest brutale apen doorklinken in hun gekrijs.

“Onze plek op de apenrots en onze zekerheden staan op het spel!” De troepleiders van de apen konden dat niet ontkennen en er ook niets anders tegenoverstellen. “Het Bestierteam gaat dit niet voor ons verzinnen en ook niet sturen. Het is *conceptsturing* - zij geven aan dat er wat gebeuren moet, wij mogen dat invullen. Dus denk nou maar na over oplossingen, dat is de beste manier om de onzekerheid kleiner te maken.”

De troep Buffels liet een ander geluid horen. Buffels houden eigenlijk helemaal niet van verandering, ze buffelen het liefst door zoals ze dat altijd al deden. De kudde grote beesten op een ander spoor brengen was geen makkie, dat beseften de troepleiders maar al te goed.

“Waarom kunnen we niet gewoon blijven doen waar we goed in zijn? Zo doen we het al eeuwen! En bovendien, wij zijn geen circusdieren zoals de Zeehonden of Apen!

WAAROM KUNNEN WE NIET BLIJVEN DOEN
WAAR WE GOED IN ZIJN?



Zelf doen én leren

In de ontwikkelaanpak spelen leidinggevenden én medewerkers een belangrijke rol: ze leveren niet alleen een inhoudelijke bijdrage zoals ideeën over een andere werkwijze of een andere manier van het werk organiseren, maar denken ook mee over de aanpak. Ze bereiden samen conferenties voor, begeleiden groepsbijeenkomsten en voeren andere activiteiten uit die in het veranderproces een grote rol spelen. Van deze manier van veranderen leren de betrokkenen ook - hun **veranderkracht** wordt groter.

De uitkomsten van alle troepdiscussies lieten zien dat weliswaar ieder dier inzag dat er gevaar dreigde, maar dat slechts de helft van de populatie in de Zoo het ermee eens was dat Vraaggestuurd Werken de oplossing was. De andere helft wilde er niet aan dat het er echt zo slecht voorstond met de Zoo, of stelde voor om maar iets van subsidie of zo aan te vragen.

“Dat is niet zo vreemd, hoor,” zei Zeeleeuw, “je hebt altijd 10% in een populatie die start met vernieuwen - de innovators. En je hebt altijd zo’n 40% die de vernieuwing vrij snel volgt - de voorlopers. Maar er is ook altijd een groep van zo’n 40% die niet direct meegaat - de achterlopers, noem ik ze. En dan heb je altijd 10% achterblijvers, die sterven vanzelf uit. Het is helemaal geen gekke score, deze eerste bijeenkomst.”

In het slotwoord dat Giraffe hield op het moment dat de avondschemering begon, benadrukte ze dat ze een heel goed gevoel had overgehouden aan deze bijeenkomst. “Iedereen was erbij en betrokken en dat was echt prachtig om te zien,” zei Giraffe met

Wij nemen het buffelen heel serieus, het is een vak, géén kunstje of trucje! En er komen nog steeds bezoekers naar ons kijken hoor! Als de Directie iets anders van ons wil, moeten ze dat zelf maar bedenken en komen vertellen.”

De troepleiders verzamelden zowel de ideeën als de bezwaren die ze gehoord hadden en presenteerden die aan de gehele groep van dieren op de vlakte. “Verstandige zet,” zei Giraffe tegen Zeeleeuw en Zilverrug die deze werkwijze bedacht hadden. “Zo komen zij ook goed in beeld, dan hoeven wij niet steeds zelf voor het front van de troepen te staan!”

oprecht enthousiasme. “Dat we er niet in één keer uit zijn, is logisch, dat moet je ook niet verwachten. Het is tenslotte nogal wat, waar we voor staan. Maar deze eerste stap belooft veel en ik heb er, net als alle leden van het Bestierteam, heel veel vertrouwen in dat alle dieren op hun eigen plek, op hun eigen manier met het Vraaggestuurd Werken aan de slag zullen gaan! Ik heb ontzettend veel goede ideeën gehoord en ik ben benieuwd naar alle ervaringen die jullie op gaan doen. En reken erop dat we elkaar gauw weer zien en spreken. Wat mij betreft houden we gauw weer zo’n bijeenkomst op de Vlake. En voor wie dat te lang duurt: je kunt mij altijd op de nek kloppen. Veel succes allemaal!”

5. TUSSEN DROOM EN DAAD



Alsof er woestijnzand in de machine gelopen was, zo klonk na een paar weken alles wat te maken had met de verandering en het Vraaggestuurd Werken. Ondanks de energie die de bijeenkomst op de Vlake had opgeleverd, kwam er van werkelijk contact maken met de schaarse bezoekers nog weinig terecht. Veel dieren hadden de ervaring dat er niets veranderd was en dat het eigenlijk ook niet zo erg was. Ze hoorden er tenslotte ook niet zo veel meer over en al snel was iedereen weer bezig met het leven zoals ze het altijd geleefd hadden: meer *ondanks* de bezoekers, dan *voor* of *mét* de bezoekers.

In een andere fase

Een veel voorkomend probleem is dat leidinggevendenden in de top van de organisatie vaak al één of twee fasen verder in de verandering zijn dan de overige leidinggevendenden en medewerkers in de organisatie. Het gevaar hiervan is dat de topmanagers denken dat er al nieuw denken en doen is, terwijl middenmanagers en medewerkers nog in de fase zitten waarin nieuw denken pas begint en nieuw doen nog helemaal niet in zicht is. Het verschil in de fasen leidt gemakkelijk tot onbegrip bij topmanagers en veelal ook tot zichtbaar ongeduld. De top heeft het plaatje af, het verhaal is verteld en de top is voor het eigen gevoel 'klaar.'

Voor de middenmanagers begint het dan pas. Juist middenmanagers ervaren het sterkst hoe moeilijk het is om het primaire proces écht veranderd te krijgen en medewerkers tot nieuw gedrag te brengen.

Van medewerkers accepteert het topmanagement nog enigszins dat ze er langer over doen om tot nieuw gedrag te komen; voor teamleiders/afdelingshoofden is er minder geduld en op hen wordt door de top meer druk uitgeoefend. Als de middenmanagers te veel op de rem staan komt al snel het verwijt dat ze niet willen of niet aangehaakt zijn, niet loyaal aan de top zijn of 'meehuilen met de wolven in het bos.'

Zo ervaren middenmanagers van beide kanten druk: druk van boven om te veranderen en druk van beneden in wat haalbaar is binnen de grenzen van het doorlopende primaire proces, en kennis en kunde van medewerkers. Waarschuwen, temporiseren en verwachtingen managen is in een veranderproces een belangrijke taak voor middenmanagers. Het helpt als de top daar naar wil luisteren.

In het Bestierteam hadden ze dat niet eens zo door. In de roes van het succes van de grote bijeenkomst op de Vlakte hadden Giraffe en consorten nog steeds het idee dat het allemaal wel goed liep en dat veel dieren druk bezig waren met het uitwerken en toepassen van alle ideeën. Ook het gemopper dat langzaam in de units naar voren kwam, bereikte hen niet.

“We horen niets van boven, we zien ze niet en zij weten al helemaal niet wat er hier op het veld gebeurt. Of niet gebeurt ...”

De troepleiders stonden door dit alles onder zware druk, zonder dat het Bestierteam dit goed doorhad. Zij moesten alle onrust tot bedaren brengen, ook al hadden ze zelf niet veel idee van wat er nou allemaal wél of niet meer kon. Zoals gebruikelijk werden de troepleiders ook in beslag genomen door allerlei incidenten. De waan van de dag was er ondanks de verandering niet minder om geworden, integendeel. Bij de zeehonden liep het regelmatig uit de hand door de spanningen tussen de oude bewoners en de nieuwkomers. Daar kwam nog bij dat een zeer grote groep Rotganzen, die jaarlijks het Safaripark aandeden als tussenstop op hun trek naar het zuiden, dit jaar veel langer bleef hangen aan de rand van de lagune. Hun voortdurende ‘rrrot-rrrot-rrrot’ was om gek van te worden en niet bepaald stimulerend voor dieren die over een verandering en experimenten na wilden denken! Het was volstrekt onduidelijk wanneer de Rotganzen weer zouden vertrekken.

Communiceren,
ook als je het niet weet

“Maar wat moet ik dan zeggen? Ik heb zelf geen antwoorden op al die vragen!”

Dat is wat veel leidinggevendenden roepen wanneer we ze adviseren om met medewerkers in gesprek te gaan.

Ook al weet je zelf nog niet hoe het allemaal gaat worden, bijvoorbeeld of jij als leidinggevende zelf je baan zult behouden. Toch wordt er van je verwacht dat je in gesprek gaat en vertelt wat je wel en wat je nog niet weet. Vertellen dat jij het ook nog niet weet, is ook informatie. Het vraagt om moed om dat gesprek te voeren en te laten zien dat je het zelf ook lastig vindt. Daarnaast vraagt het van je om als leidinggevende steeds weer visie te creëren binnen de kaders van wat al wel duidelijk is. Al is het maar door aan te geven wat je belangrijk vindt in deze periode en waar je voor staat. Op die manier geef je steeds in kleine stappen de koers aan.

Veranderen of productie draaien?

Tijdens de meeste veranderprocessen gaat het *'going concern'* gewoon door, de winkel blijft open tijdens de verbouwing. De ruimte voor het experiment en de innovatie wordt snel weggeduwd door de productiedruk en de waan van de dag. Veranderen daarentegen, vraagt om ruimte en tijd om iets op een nieuwe manier op te pakken en ruimte om daar wat van te leren. Dat vraagt van leidinggevenden dat zij die ruimte creëren en bewaken. Bijvoorbeeld door medewerkers te stimuleren en te complimenteren wanneer zij ander gedrag laten zien, ook als de resultaten niet direct goed zijn of wanneer een verwacht effect uitblijft. Een ander voorbeeld is het vastleggen van periodieke momenten waarin er tijd is voor feedback, reflectie en leren. Alleen door het vooraf vast te leggen in de tijd, is het bestand tegen de druk van de waan van de dag. Op het veranderproces moet je dus net zo hard en structureel sturen als op het *'going concern'*, anders verliest de vernieuwing het altijd van de inhoudelijke prioriteiten en waan van de dag.

dier moest *dierzaam* inzetbaar worden, wat inhield dat ieder dier zijn hele leven lang flexibel inzetbaar zou zijn en fit moest blijven. Onderdeel daarvan was ook dat ieder dier moest solliciteren naar de eigen functie, wat enorm veel gedoe en protesten opleverde. Je plek in de Zoo was niet meer gekoppeld aan jouw diersoort of de Unit waar

Sommigen vreesden al dat ze dit jaar helemaal niet meer weg zouden gaan. Ook hier hadden de troepleiders geen antwoord op.

En dan was er nog het incident met de Zebra's. Die hadden afgesproken dat ze zich vaker aan de bezoekers zouden laten zien en dichterbij het publiek zouden gaan staan. Enkele Zebra's hadden dat wat al te letterlijk opgevat toen ze met hun achterwerk naar de bezoekers stonden en hun uitwerpselen gewoontegetrouw lieten lopen. Het was een vorm van klantgericht optreden dat de bezoekers niet konden waarderen. De troepleiders bij de Zebra's hadden grote moeite om de dieren duidelijk te maken dat dit niet de bedoeling was. Dichtbij bezoekers leven, okay, maar er zijn grenzen. Over die grenzen werd veel discussie gevoerd.

Wat ook niet hielp was de actie die de stafdienst Dierbeheer had bedacht. In een enthousiaste poging een modern dierbeleid neer te zetten, hadden zij de verandering aangegrepen om een project Dierzaam Werken uit te rollen. Ieder



KLANTVRIENDELIJK?



je altijd deel van uitmaakte. Je kwam nu in Algemene Dienst van de Zoo Nieuwe Stijl en kon ieder moment ingezet worden op de plek waar Dierbeheer vond dat je het hardst nodig was of het best paste.

Zo brokkelden de oude zekerheden van de dieren langzaam af en gevoegd bij de opdracht om meer in contact met bezoekers te treden, maakte dat een hele hoop dieren onzeker en ontevreden. Ze realiseerden zich allemaal terdege dat het voortbestaan van de Zoo in gevaar was, maar ze begrepen niet hoe dit soort acties nou de redding zou kunnen brengen. Het dreigende gevaar aan de ene kant en het ongeloof in de aanpak van de verandering aan de andere kant frustreerde veel dieren. Vroeger kon je bij een verandering nog wel eens 'Bukken, het waait vanzelf wel over' roepen. Nu voelde iedereen dat 'bukken' geen optie was, omdat het gevaar niet vanzelf over zou waaien. Wel willen, niet kunnen: dat leidde tot onrust bij veel dieren.

Het was precies in deze fase dat de oudste Olifant van de Zoo op gesprek ging bij Giraffe. Rustig, onverzettelijk en altijd betrokken bij het belang van de gehele Zoo, voelde Olifant dat het haar verantwoordelijkheid was om het Bestierteam te vertellen wat er zoal speelde op veel plekken in de Zoo.

"Als niemand ze iets vertelt, kun je ze ook niet kwalijk nemen dat ze het niet weten of beseffen," zei Olifant tegen iedereen die vroeg waarom ze het initiatief nam.

"Misschien zijn jullie als Bestierteam al veel verder met de hele verandering dan wij gewone dieren, m'n beste Giraffe, maar ik heb het gevoel dat we de boot gaan missen. Ik wil niet als een olifant door jullie porseleinkast stampen, maar ik denk dat jullie veel beter en veel meer lokaal moeten gaan kijken hoe het ervoor staat. Jullie hadden best een goed verhaal op de Vlakte, maar dat moet je niet voorschrijven of voorlezen, jullie moeten het voorleven!"

Giraffe was even uit het veld geslagen door deze boodschap. Ze kende en respecteerde Olifant al jaren en wist dat die echt het beste met de Zoo en het Bestierteam voorhad.

Als Olifant zó duidelijk was over wat er mis was, waarom hadden zij dat dan zélf niet eerder gemerkt?

“Omdat er heel grote verschillen zijn in de fasen waarin de verandering zich overal binnen de Zoo voltrekt,” antwoordde Olifant. “Voor jullie is het misschien al de nieuwe realiteit, maar voor een heleboel dieren onderin de Zoo nog helemaal niet. En iets nieuws bedenken is nog wat anders dan iets nieuws gaan doen! Hebben jullie wel door hoeveel druk die verandering bijvoorbeeld op de troepleiders zet? Zij willen jullie helpen met de verandering, maar zij moeten ook van dag-tot-dag het gewone dierenleven aan de gang houden. Zij vangen alle onrust en vragen over de verandering voor jullie op, maar jullie geven ze weinig steun of concrete informatie over wat er nou gebeuren moet.”

Olifant was op dreef en niet meer te stoppen, merkte Giraffe. Buffel en Zeeleeuw waren er inmiddels ook bij komen staan - wat Giraffe op zich wel prettig vond, dan kreeg zij die hele lading tenminste niet in haar eentje over zich heen.

“Wat doen jullie zelf nou anders?”

Het bleef stil, akelig stil. En Olifant had rust en gezag genoeg om die stilte pijnlijk lang te laten duren. Ze keek het drietal bestierders onderzoekend aan.

“Jullie moeten het voorleven, het voorbeeld geven. Hebben jullie zelf al contact met

Leiders als onderdeel van het veranderende systeem

Leidinggevend die sturen op een verandering zijn zelf onderdeel van het systeem dat zij willen veranderen. Zij staan daarmee voor een dubbele opgave: zichzelf, hun gedrag veranderen en sturen op de verandering in de organisatie. Dat vraagt om reflectie op je eigen handelen en regelmatig stilstaan bij je eigen manier van sturen en samenwerken.

Een voorbeeld: wanneer er als onderdeel van de verandering behoefte is aan meer initiatief en ondernemerschap bij medewerkers, staan opdrachten ‘van bovenaf’ haaks op wat je wilt bereiken. Dan moet je als leidinggevende juist ruimte geven. En geduld oefenen door even niet te sturen en te bepalen hoe het moet. Organisatieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling gaan daarom hand in hand en zijn nauw met elkaar verbonden.

Vierkamerappartement

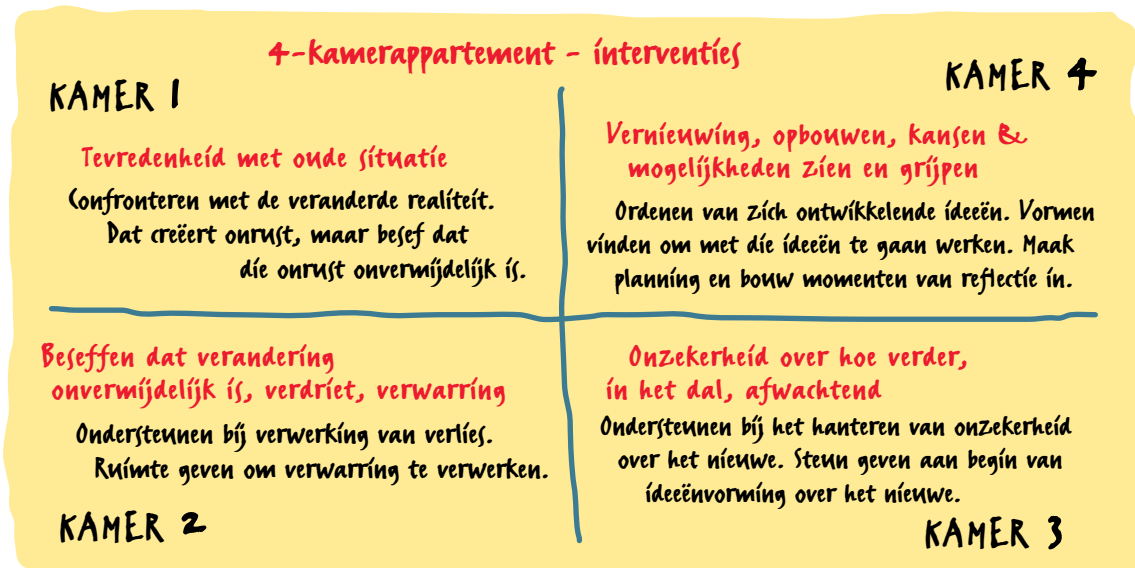
Marvin Weisbord verbeeldt het proces van veranderen als een vierkamerappartement.

De vier kamers staan symbool voor:

1. Tevreden, niets aan de hand ...
2. Help, er gaat iets veranderen!
3. Verwarring en chaos, het oude is weg, het nieuwe is er nog niet.
4. Focus op de vernieuwing, het ontstaan van nieuwe ideeën en werkwijzen.

Groepen medewerkers bewegen meestal niet in hetzelfde tempo in de verandering. Wanneer medewerkers zich nog in de eerste kamer bevinden, terwijl jijzelf in de derde kamer bent aangeland, moet je de medewerkers als het ware van kamer 1

naar kamer 2 en 3 begeleiden. De overgang van kamer 1 naar kamer 2 vraagt om het aangaan van een confrontatie die duidelijk maakt dat het echt niet overwaait. Wanneer medewerkers zich in kamer 2 of 3 bevinden, hebben zij van hun leidinggevenden juist nodig dat zij ruimte maken om het gesprek te voeren, te verwerken dat het oude er niet meer is of de onzekerheid die het nieuwe en ongewisse met zich meebrengt, te bespreken. In de vierde kamer is het van belang dat de leidinggevende een actieve en sturende rol inneemt om keuzes te maken en ideeën te helpen vertalen naar realistische plannen. Het vraagt dus nogal wat flexibiliteit van leidinggevenden om zich aan te passen aan de behoeften van de medewerkers in de verschillende fases van het proces.





bezoekers gemaakt? Hebben jullie zelf al een idee uitgewerkt of zelfs maar geprobeerd? Ik heb er nog niets van gezien. Dat klopt toch?”

Het klopte.

“Wat ik zie is dat jullie enthousiast zijn, maar dat de rest van de Zoo steeds cynischer wordt. Leg mij dan eens uit hoe jullie denken dat het werkt. Als je Vraaggestuurd Werken in wilt voeren, waarom zijn jullie daar dan niet het voorbeeld van? Jullie zouden die Vraag bij bezoekers kunnen halen, maar evengoed ook bij de dieren op de vlakte en in het veld. Jullie sturen op de verandering - helemaal goed. Maar beseffen jullie dat je zélf ook moet veranderen?”

Giraffe besepte dat ze ondanks alle goede gesprekken die ze als Bestierraad gevoerd hadden, hier toch echt een niet-gevoerd gesprek moesten aanhoren.

“Ik krijg een *déjà-vu* gevoel van vorige veranderingen,” mompelde Buffel.

“Als we zo doorgaan, wordt het een *jamais-vu* gevoel, dan gaan we de verandering nooit zien,” voegde Zeeleeuw eraan toe.

“Noem het *prèsque-vu*, ik dacht dat we er bijna waren!” Giraffe snoof en haalde diep adem. Ze had het gevoel dat ze weer helemaal van voren af aan moest beginnen met de verandering.

“Ik zou het zoeken in Bedienend Leiderschap, ervoor zorgen dat je de vragen en wensen van de dieren in alle lagen van de Zoo hoort en kent. En dat jullie er op elke locatie voor zorgen dat de dieren krijgen wat ze nodig hebben om hun gewone werk en het Vraaggestuurd Werken uit te voeren. Loop rond, ga het gesprek aan. Vertel keer-op-keer het ‘Waarom van de verandering’ en vraag daarna wat ze nodig hebben om een experiment aan te gaan. Doe het pleksgewijs, soortsgewijs en stapsgewijs. En laat je vooral ter plekke zien!”

Met wapperende oren vertrok Olifant.

“Misschien zijn we te veel bezig geweest met allerlei incidenten en de waan van de dag. Misschien hebben we de lijn van de verandering te veel laten vieren. Hoe dan

ook,” zei Giraffe meer tegen zichzelf dan tegen de anderen, “laten we de draad van de verandering weer in de poten nemen. We verdienen het feestje pas als iedereen een feestgevoel heeft.”

Het was Zeeleeuw die met een voorzet kwam.

“Als we nu eens bij elke Beesten-Unit langsgaan en daar allemaal een zelfde verhaal houden over de situatie. Dan zorgen we ervoor dat de troepleiders er ook bij zijn en gaan we per unit vragen welke ideeën zij hebben om meer contact met de bezoekers te maken. Dan kunnen we ze stimuleren om dat uit te proberen, het experiment aan te gaan en steeds lokaal te kijken wat werkt. Zou dat helpen?”

“Ik zie de bui al hangen boven de Apenrots,” zei Zilverrug, “bij mij vragen ze gelijk of ik de oplossing al heb. En ik ben ook niet zo van de lange verhalen.”

“Wil je soms dat ik met je meega?” vroeg Pelikaan, “dan doen we het samen.”

Zilverrug keek verbaasd. Dat was wel een hele onverwachte zet van Pelikaan.

“Nou eh, neen laat maar, aardig van je, maar eh, dat lijkt me niet zo’n goed idee.”

In het bijzijn van die kleine Pelikaan met haar grote snavel voor de troepen staan leek Zilverrug niet bevorderlijk voor zijn gezag onder de apen. Maar als Zeeleeuw nou mee zou gaan, met al z’n ervaring - dat zag hij dan weer wel zitten. Hij dorst het eigenlijk niet te vragen, maar gelukkig hielp Giraffe hem op het juiste moment.

“Goed plan van Pelikaan, we gaan duo’s maken die de units langsgaan. Dan weten we ook zeker dat we dezelfde verhalen vertellen over de verandering. En we laten ons veel meer als Bestierteam zien.”

“Dan noemen we het ‘Op Verhaal Komen,’ elkaar verhalen over de verandering vertellen. We gaan het Verhaal vertellen, maar we willen ook de verhalen van de dieren in het veld horen!” voegde Pelikaan er enthousiast aan toe.

Het 'Op Verhaal Komen' in de Beesten-Units was een onverwacht succes. Natuurlijk, iedere keer waren er wel dieren die mopperig reageerden. En er waren er inderdaad die vonden dat het Bestierteam maar met de oplossingen moest komen. Maar de meeste dieren waren blij dat de situatie nog eens duidelijk uitgelegd werd en dat er ruimte voor discussie en eigen ideeën was. Ze snapten de urgentie en wilden graag iets bijdragen - zo zijn de meeste dieren nu eenmaal. Door het verhaal van de verandering keer-op-keer lokaal te vertellen en er de discussie over aan te gaan, creëerden de leden van het Bestierteam in ieder geval een enorm gevoel van betrokkenheid in de hele Zoo. Maar het bleef voorlopig nog wel bij praten, er was in de Zoo nog niet veel te merken van een ander contact met de bezoekers.

En die waren er nog steeds nauwelijks ...

6. EEN WIJZE RAAD



Giraffe vond het tijd worden om eens even van een afstandje naar de hele verandering te kijken. Ze stapte een middag uit de drukte van de Zoo en zocht een stille plek aan de rand van de Vlakte. Daar vond ze haar favoriete hoge boom met sappige kleine blaadjes en onder het kauwen zag ze opeens de grote ransuil zitten, die ook een rustige plek hoog in de boom had opgezocht. Sliep 'ie? Hij had in ieder geval de ogen dicht. “Dag Uil,” zei Giraffe.

Uil deed één oog open en liet het andere dicht.

“Niet met je mond vol praten, Leider!” grapte Uil.

“Ik kom hier om na te denken over hoe het nu gaat met de verandering in de Zoo ...

Wat merk jij ervan, Uil?”

“Hmm, gewapper en getrappel. Weinig échte actie.”

Uil was een dier van weinig woorden.

“Wat vind jij ervan - hoe we het aanpakken?” vroeg Giraffe tussen twee happen door.

“Hmm, ik zie dat jullie iedereen erbij betrekken. En ik zie dat jullie de oplossingen vooral bij de dieren zélf vandaan willen laten komen. Mooi concept, lastige uitvoering,” mompelde Uil.

“Jij bekijkt de dingen van ongeveer dezelfde hoogte als ik,” zei Giraffe, “maar jij blijft altijd wat meer op afstand. Misschien zie jij dingen die ik niet goed zie. Wat raad jij me nou aan? Hoe krijg ik de dieren aan de slag met ideeën, hoe krijg ik ze aan het experimenteren, dat ze het gaan doen, dat ze het ten minste proberen?”

Uil deed heel even twee ogen tegelijk open, iets wat Giraffe tot nu toe zelden had gezien. Toen hij zijn ogen weer gesloten had, leek hij naar een antwoord in zijn

Conferentieritme

Bij een ontwikkelaanpak zijn veel mensen betrokken. Zeker als het om een complexe verandering gaat, is de sturing op het proces cruciaal. Daar hoort een fasering bij en helderheid over wie welke rol heeft. Door een goede planning te maken en te sturen op de voortgang van het proces ontstaat er ruimte om de inhoud te laten ontwikkelen. Conferenties zijn hierbij een goed middel. Het geeft ritme in het proces. In conferenties geef je grote groepen mensen een kans om mee te doen in het veranderingsproces. Met elkaar kijk je terug op wat er tot dan toe bereikt is en geef je met elkaar richting aan wat er in de komende periode moet gebeuren. Dit conferentieritme geeft een versnelling en zorgt voor voortgang in het proces.

kijken welke successen er zijn en hoe jullie van daaruit verder willen. Laat de dieren zoveel mogelijk bijdragen aan de organisatie van die sessies op de Vlakte. Daar leren ze van. En denk nog eens na over wat jij weet van de dieren: om te vernieuwen moeten ze het vertrouwde een beetje loslaten. Wat er is, heeft waarde voor ze. Het nieuwe heeft dat nog niet.”

Uil hield even stil en Giraffe luisterde zo aandachtig, dat ze vergat verder te kauwen.

“En dan nog één ding: werk veel meer door de lagen heen.”

Giraffe snapte deze laatste niet.

“Wat bedoel je. Door de lagen heen?”

wijze hoofd te zoeken.

“Wat ik denk, is dat jullie in je aanpak wel duidelijk zijn over **Waarom** en ten dele ook nog wel over **Hoe**, maar de dieren weinig houvast geven over de inhoud - over **Wat** ze kunnen gaan doen. Als je dat zo aanpakt, moet je wel heel duidelijk zijn over het proces, over de stappen en de manier waarop je met elkaar in contact blijft.

Je wilt dat ze ‘al werkend’ zelf met vernieuwingen komen, omdat je vindt dat zij die op het veld en de vlakte zelf het beste kunnen bedenken. Prima, maar daar moet je dieren toe uitnodigen en alles wat goed bevalt aan alle anderen laten zien. Uitnodigen en communiceren, daar moet jij het van hebben. Zo’n sessie op de Vlakte - dat zou je vaker en regelmatig moeten doen. Dat ze daar ten minste een ritme in herkennen, houvast hebben aan het ‘Wanneer.’ In die sessies kun je iedere keer weer

1. GELAAGD WERKEN

2. DWARS DOOR DE LAGEN
HEEN WERKEN



Verticaal sturen, horizontaal verbinden

Een van de grootste opgaven ten tijde van een verandering is hoe je als management de sturing door de lagen heen vorm geeft. Om de verticale sturing zowel van boven naar beneden als vice versa mogelijk te maken, benutten we het *linking-pin* principe. Elke manager maakt deel uit van een managementteam en geeft tegelijkertijd sturing aan een eigen (management)team. Dat zijn twee niveaus waarop hij/zij acteert. De manager weet dus altijd wat er speelt in zijn of haar eigen afdeling of team. Daarnaast weet hij/zij door deel uit te maken van een managementteam ook wat de bedoeling van de organisatie als geheel is. Door in alle MT's goed af te stemmen waar je gezamenlijk op wilt sturen en ieder onderdeel van de verandering vorm te geven vanuit dezelfde doelen en hetzelfde verhaal, creëer je een cascade van verandering en voorkom je dat iedere manager in het eigen team een andere aanpak kiest of andere prioriteiten stelt.

Horizontale verbanden zijn behulpzaam bij het vormgeven aan lerend werken en werkend leren. In de horizontale groepen gaat het minder om directe resultaatsturing en veel meer om uitwisseling, interactie en leren van elkaar. Herkennen dat je tegen dezelfde vraagstukken aanloopt geeft verbinding en vormt een goede basis om met elkaar te vernieuwen, ideeën en 'best practices' uit te wisselen.

De samenstelling van teams tijdens werkconferenties is bij voorkeur zodanig dat in de teams een maximale uitwisseling van opgedane ervaringen en nieuwe ideeën plaats kan vinden. Daarnaast kunnen horizontale verbanden of leergroepen steun geven aan de managers die in het proces van de verandering zo'n belangrijke rol spelen.

Uil deed één oog open en kraste met zijn grote, kromme snavel drie horizontale strepen in de bast van de boom.

“Dat is zoals je nu denkt en handelt: jij hebt het steeds over het Bestierteam, de troepleiders, de dieren in het veld. Doorbreek dat, werk met teams die dwars door die lagen heen gaan.”

En Uil tekende nog drie strepen in de bast, maar nu van boven naar beneden. Daarna vloog hij met ruisende vleugelslag weg naar een andere tak in een andere boom.

Giraffe bleef nog lang staan kauwen.

Tijdens de Verhaal-sessies kwamen de eerste ideeën naar voren. Zo bedachten de zebra's een plan waarin kinderen met waterverf de ruimte tussen hun strepen mochten kleu-

NIET
KIETELN!



ren. Aan het eind van de dag zouden de zebra's dan als gekleurde pymapaarden door het park lopen. Ieder kind kon op de foto met de zebra die het zelf gekleurd had. Daarna wisten de zebra's zich weer schoon in de grote poel. "Contact tussen de lijntjes," noemden de zebra's hun idee. "Dat moeten we belonen én benutten, zo'n initiatief," zei Giraffe. "Het is een perfect voorbeeld van hoe je een bepaald kenmerk van je eigen diersoort in kunt zetten om contact met het publiek te maken - dit moeten alle andere dieren zien!"

Tijdens de eerstvolgende sessie op de Vlake werd het voorbeeld van de Zebra's breeduit getoond aan andere groepen dieren. En ze konden ook al melden dat er inmiddels meer kinderen gesignaleerd werden in de Zoo. Zebra schilderen was al snel een bekende attractie van de 'Zoo Nieuwe Stijl'.

De sessies op de vlakte, die ze nu met vaste regelmaat hielden, begonnen hun vruchten af te werpen. Het stimuleerde de andere dieren om ook na te denken over hun eigen kenmerken en er een activiteit aan vast te koppelen. Zo bleken de jonge apen veel creatiever - en vooral positiever, dan Zilverrug had verteld. Een groep jonge apen kwam met het plan om mensenklaren aan te trekken en een schoolklas na te doen. Bezoekers konden dan zelf ook in die klas plaatsnemen of als leraar voor die klas gaan staan. "Het beest in de mens," noemden de apen hun voorstel.

Verbindend werken

Met de ontwikkelaanpak werken we zoveel mogelijk *door de lagen heen*. In elk managementteam zitten managers die ieder ook hun eigen team aansturen. Dit linking-pin principe helpt om de informatie van beneden naar boven te krijgen en vice versa. Het vraagt van de managers een goed besef van de verschillende perspectieven in de verschillende lagen van de organisatie. Door mensen uit de verschillende lagen met elkaar in contact te brengen leren zij elkaars perspectief zien en begrijpen. Tijdens de conferenties vinden veel van dit soort 'verbindende' gesprekken plaats. Mensen in de organisatie met elkaar verbinden is een belangrijk kenmerk van de ontwikkelaanpak.

Wat de jonge apen ook erg waardeerden, was dat ze in de sessies op de Vlakte met alle leiders van de Zoo in contact konden komen. Vanuit de strikte en straffe hiërarchie op de Apenrots waren ze niet gewend om een leider zomaar aan te spreken.

“Dat je zomaar met een leider kan praten zonder dat je een klap voor je kop krijgt!” Dat was voor de jonge apen een openbaring. Maar in de Vlakte-sessies kon dat wel en werd het ook heel gewoon gevonden. De afstanden tussen de lagen begonnen te verdwijnen, iedereen sprak met iedereen en zo ontstond er onderling ook veel meer begrip voor elkaars positie en vraagstukken.

En de zeehonden en zeeleeuwen? Die hadden zich heilig voorgenomen om hoe dan ook niet met een bal of iets dergelijks te komen, maar het simpelste idee bleek toch om met kinderen een bal over te gooien. En aangezien zowel zeehonden als zeeleeuwen daar aanleg voor hebben, was het makkelijk te realiseren. Net als het zwemmen met bezoekers - een idee dat al langer bestond. ‘Zwem mee op zee,’ noemden ze het.

Zo kwamen er steeds meer ideeën om bezoekers in contact te brengen met de dieren in de Zoo.



“Mooi om te zien dat er nu overal initiatieven komen. Het duurde even, maar er is nu toch echt een sfeer van bedenken en proberen. Niet bij alle dieren, maar genoeg om de boel in beweging te brengen!” zei Buffel tevreden.

“Zelfs bij jouw Buffels?” vroeg Pelikaan schalks, “die waren toch nogal van het behoudende?”

“Je houdt het niet voor mogelijk,” zei Buffel vrolijk, “ik had een team van oude en jonge Buffels en ze waren van mening dat een Buffel vooral sterk, groot en eigenwijs is en niet van het vaste pad af wil. En weet je wat ze bedacht hebben?”

“Nou?”

“Touwtrekken met een buffel! Hele groepen bezoekers staan met elkaar te trekken aan een touw met aan de andere kant een buffel die ze proberen van zijn pad af te krijgen. Als ze flink hun best doen, krijgen ze de Buffel van zijn plek. Wat de bezoekers niet weten, is dat wij onderling afgesproken hebben dat we ze meestal laten winnen. Maar wat maakt het uit, het is echt een succesnummer!”

Pelikaan schudde even met haar hoofd, alsof ze dacht ‘die Buffels toch ...’



“En jullie, hebben jullie die grote bek van je nog gebruikt om er iets klantgerichts mee te doen?” vroeg Buffel op zijn beurt. Buffel kon het niet nalaten om het wat snerend te vragen.

“We hebben er de bek vol van,” zei Pelikaan geheimzinnig. Maar ze lichtte gelijk een tip van de sluier op:

“Wij lopen nu met snoepjes in onze bek rond. Als het kind van een bezoeker afval in onze bek stopt, krijgt het er een snoepje voor terug. Zo houden we de Zoo schoon!

“Dat is nou écht Zoo Nieuwe Stijl,” gaf Buffel toe.

Safaripark ‘Zoo-NS’ ging een bloeiende periode tegemoet. Veel dieren leefden hun dierenleven zoals ze dat al eeuwen deden. Maar ze hadden er iets aan toegevoegd: interesse voor de bezoekers en het plezier om samen met die bezoekers iets leuks te doen. Het was niet zo dat daarmee hun hele dierenleven compleet veranderde. Dat hoefde ook niet. Maar die interactie met de bezoekers voegde een nieuw aspect aan hun dierenleven toe. Dat merkte je in de hele Zoo, want de dieren waren vrolijker, alerter en actiever geworden. En uiteindelijk bleek dat ze ook een stuk gezonder bleven.

Giraffe bekeek het leven in de Zoo vanaf de plek bij haar favoriete boom aan de rand.

“Uitnodigen en communiceren, dwars door de Zoo heen,” dacht ze.

“Dat is de sleutel tot het succes.”

En ze knipoogde naar Uil die op een tak verder zat te slapen. Maar dat laatste weet je bij uilen maar nooit.

Colofon

'Zoo Nieuwe Stijl' is uitgegeven in december 2014 in een oplage van 4000 exemplaren en is bestemd voor relaties van Ardis Organisatie Ontwikkeling.

Concept en tekst

Ronald Witjas, met dank aan alle Ardis collega's

Redactie

Jan Swaan

Cartoons

Maarten Wolterink, Leiden (www.mwcartoons.nl)

Vormgeving

Richard Sluijs, Den Haag

Druk

Ando bv, Den Haag

Bindwerk

Grafisch Maatwerk, Den Haag

Alle rechten voorbehouden

Copyright © Ardis 2014

In de Ardis-cahiers presenteren wij onze visie op thema's uit het vakgebied van organisatieontwikkeling.

Een overzicht van eerder uitgegeven Ardis-cahiers vindt u op www.ardis.nl. Ze zijn daar ook te bestellen.

*adviseurs voor organisatieontwikkeling
en persoonlijke effectiviteit*

ARDIS

Nieuwe Parklaan 105
2587 BP Den Haag
telefoon 070 351 53 51
e-mail ardis@ardis.nl
www.ardis.nl