

## Ontwikkeling met impact (3): Werken vanuit het hart van de organisatie

# Hart voor de zaak

Veranderen kost enorm veel inzet en energie van alle betrokkenen, maar het effect blijft vaak beperkt. Werknemers raken door steeds nieuwe structuren en profielen eerder vervreemd dan verbonden. Kan het ook anders? Hoe verander je met impact?

Ina Smittenberg

Organisaties in de publieke, maar ook in de private sector zijn onophoudelijk in verandering. Er wordt van alles ingezet om organisaties beter bestuurbaar te maken: structuurwijzigingen, fusies, benchmarking, certificering, vergezeld van zachtere interventies zoals cultuurprogramma's en managementontwikkeling.

Hoe dan ook culminerend de meeste van deze interventies voor de medewerkers in 'oude wijn in nieuwe zakken'. Er ligt een nieuw competentieprofiel, de criteria zijn gewijzigd, de prestatie-indicatoren aangescherpt, het POP moet worden bijgesteld, normen en protocollen zijn aangepast. Profielen en normen ordenen de wereld en maken aansturing ogenschijnlijk eenduidig, maar managers en medewerkers gaan gebukt onder de extra administratieve en functionele druk die deze papieren tijgers met zich meebrengen.

Vanuit het oogpunt van de veranderkunde zijn deze organisatieveranderingen ingegeven door een behoefte aan meer beheersing en strekken ze vooral het management of de aandeelhouders tot voordeel. Vaak blijft het (zichtbare en voelbare) *effect* van deze veranderingen beperkt, voor zowel medewerkers als voor de buitenwereld.

De vraag is hoe een organisatieverandering wél geïnternaliseerd kan worden bij medewerkers, en zo een duurzaam en merkbaar effect heeft op de binnen- en buitenwereld van de organisatie. In dit artikel wordt een veranderaanpak (met impact) beschreven. De aanpak wordt geïllustreerd aan de hand van een casus bij UWV.

### Vervreemding binnen en buiten

Een gevolg van door beheersmatigheid ingegeven veranderingen, is dat veel medewerkers ver-

vreemden van hun werk, omdat ze zich ontkend voelen in hun professionaliteit. Onder andere Richard Sennett (1998; 2008) en Jaap Peters (2004) hebben hierover geschreven.

Competentieprofielen en kernprestatie-indicatoren (KPI) representeren niet de werkelijkheid zoals medewerkers die ervaren. Zij herkennen zich vaak niet in de abstrahering van functies in competenties en indicatoren. De complexiteit van het werk en de context neemt toe, dilemma's in de uitvoering komen veelvuldig voor, vakinhoudelijke ontwikkelingen volgen elkaar snel op; is het dan per KPI meetbaar of iemand zijn werk goed doet?

*Politieagenten werken volgens een prestatienorm van het aantal bekeuringen. Wordt het veiliger in Nederland wanneer er meer bekeurd wordt? Voelt de politiemans nog dat hij zinvol werk doet?*

Evenmin herkent een medewerker in zijn competentieprofiel wat hem drijft bij de uitvoering van zijn werk of hoe hij zijn toegevoegde waarde ziet. Welke rijksinspecteur heeft zijn beroep gekozen om flexibel gedrag op niveau 3 te vertonen? Ging het hem niet veeleer om een bijdrage aan een veilige maatschappij, of goed onderwijs?

Een gevolg voor de 'buitenwereld' van de organisatie is dat ook de 'afnemers' van de organisatie (de 'klanten') de dienstverlening onvoldoende herkennen en zich vervreemd voelen van de organisatie. De nieuwe, nauw omschreven ('nee, dat mogen wij niet meer doen') en normgedreven invulling van het werk, wordt ervaren als rigide, bureaucratisch, onvoldoende herkenbaar en geen

recht doend aan hun behoeften. De klant blijft ontevreden achter.

*Buschauffeurs lijken het soms bijna vervelend te vinden om te stoppen bij een halte. Door de invoering van de ov-chip zijn ze minder tijd kwijt aan stempe-len en verkopen en dus zijn de roosters strakker ge-maakt. Hierdoor moeten ze doorjakkeren om geen vertraging op te lopen. Maar worden passagiers op een prettige manier vervoerd? Geeft een strak rooster de buschauffeur voldoening in zijn werk?*

### Veranderen met impact

Bovenstaande observaties geven aan dat organi-satieverandering weerbarstig is en vaak een op-pervlakkig effect heeft. De verandering wordt misschien in de uiterlijke vorm gerealiseerd (de structuur, het profiel), maar niet geïnternaliseerd bij de medewerkers. Daardoor is het effect in de buitenwereld, met name bij de ‘afnemers’, onvol-doende merkbaar. Managers en medewerkers worden van elkaar gescheiden door een diepe betekenis kloof over het wat en het hoe van hun werk.

Wanneer heeft een organisatieverandering dan wel impact? Een verandering met impact wordt hier gekenmerkt door een merkbaar & herkenbaar effect in zowel de binnen- als de buitenwereld van de organisatie. Een tweede kenmerk is *duurzaamheid*, dat wil zeggen dat de verandering niet stolt in een volgende vorm, maar continue beweging en verbetering voortbrengt. De conditio sine qua non van een verandering met impact is vanzelf-sprekend dat deze door medewerkers in ‘hoofd en hart en handen’ is *geïnternaliseerd*, dus werke-lijk intrinsiek aangenomen en gedragen wordt.

### Van Harte Veranderen

Het ‘verandermodel met impact’ dat in dit artikel wordt beschreven, noemen we Van Harte Veran-deren (VH Veranderen). De naam raakt precies aan de twee belangrijkste bedoelingen van der-gelijke veranderingen: het hart van de organisatie wordt weer zichtbaar en voelbaar, met name bij

### De Buitenwereld: UWV

UWV is ontstaan in 2002 uit een fusie van 6 uitvoeringsinstellingen die werkloosheids- of arbeidsongeschiktheidsuitkeringen verschafte. De fusie was een direct gevolg van de SUWI wet, die onder andere stelde dat er in ketens samengewerkt diende te worden en dat de klant centraal moest staan. Ook veranderde de opdracht aan UWV: werk ging volgens SUWI boven uitkering. Dit betekende dat UWV niet alleen de recht-matigheid van uitkeringen diende te beoordelen, maar voortaan ook werklozen of arbeidsongeschikten aan het werk moest helpen. Verder weg van die gewenste werkelijkheid kon UWV bijna niet staan; wegens alle klachten van klanten was De Nationale Ombudsman de verklaarde aartsvijand van UWV.

De directeur Communicatie was de drijvende kracht achter de organi-satieverandering. Zij had als wens: ‘klantgerichtheid in het hoofd en hart van iedere UWV-medewerker’. Daarbij hoorde: kunnen denken en handelen naar de geest van de wet, door de klant boven de regels te stel-len. Dit was voor de meeste UWV'ers vloeken in de kerk.

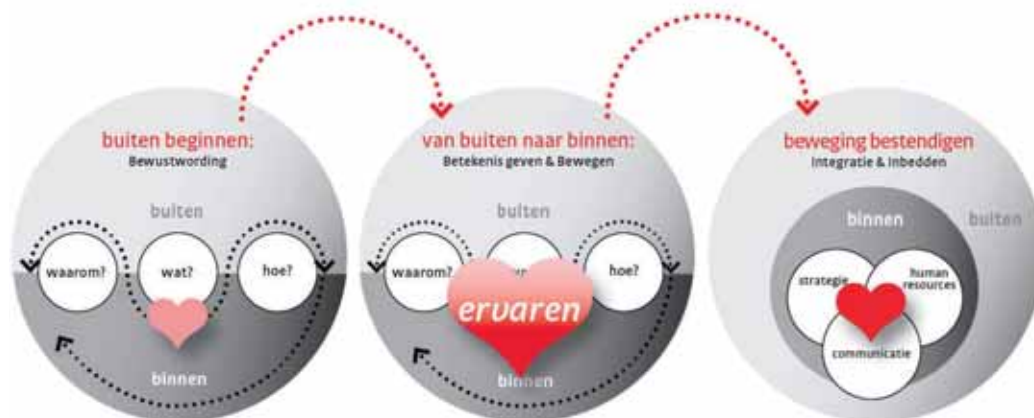
de klanten. En de medewerkers kunnen werken vanuit dit hart van de zaak.

De aanpak die Van Harte Veranderen voorstaat, is werkenderwijs in een aantal grootschalige pro-jecten ontwikkeld. In dit artikel worden voor-beelden beschreven uit het project De Buitenwe-reld voor UWV, ter illustratie van de aanpak. Dit project beoogde medewerkers klantgericht te laten denken en handelen (zie kader De Buiten-wereld: UWV).

### Uitgangspunt en aanpak

Een organisatieverandering kan pas slagen wan-neer ze ertoe leidt dat zowel medewerkers als klanten van de organisatie het *hart van de zaak* weer gaan zien en merken. Dat is de centrale pre-misse van dit artikel. Je zou kunnen zeggen dat het hart van de zaak de zingeving van de organi-satie - in termen van het effect op *de ander* - ex-pliciet maakt. Wat is de bedoeling van (de dienst-verlening van) de organisatie? Wat draagt de medewerker aan deze basale taak bij? Dit hart van de zaak wordt leidend in alles.

*In het geval van UWV betekent dat niet dat de organi-satie terug moet naar ‘droog’ uitkeringen berekenen. De bedoeling van de organisatie was altijd al dat er een*



Afbeelding 1. Model 'Van Harte Veranderen'

*tijdelijk inkomen wordt verschaft bij werkloosheid of arbeidsongeschiktheid. Nu wordt ernaar gestreefd met de dienstverlening ook werkelijk het gewenste overstijgende effect te hebben op de uitkeringsgerechtigde. Namelijk, dat deze zich ondersteund EN verantwoordelijk voelt om op zoek te gaan naar passend werk.*

Van harte veranderen is een idealistische en optimistische benadering. Onderliggend hanteren we de aanname dat een organisatie en haar medewerkers in essentie toegevoegde waarden *kunnen* en *willen* hebben. En dat het loont om je hiervan bewust te zijn en er verantwoordelijkheid voor te dragen, zowel voor jezelf als voor de ander. De goede verstaander leest hierin ook de wens dat er in organisaties, bij medewerkers en - waarom niet - in de hele maatschappij meer vanuit 'we' en minder vanuit 'ik' wordt gehandeld.

Het is belangrijk om steeds de 'binnenwereld' van de organisatie af te stemmen op de 'buitenwereld'. Dit gebeurt met name door de medewerkers van het primaire proces, in contact met de klanten. Doen we nog wat we moeten en willen? Kommen we voldoende tegemoet aan de verwachting en de behoeften? Mensen in het primaire proces kunnen dit bij uitstek toetsen.

In de volgende paragrafen zal het verandermodel (zie afbeelding 1) stap voor stap worden uitgewerkt en geïllustreerd. VH Veranderen begint altijd 'buiten' en werkt in verschillende rondes naar 'binnen'; het binnen van de organisatie, maar ook het psychologisch binnen van de medewerker.

### **1. Buiten beginnen; maatschappelijk perspectief**

Het startpunt bij VH Veranderen is het expliciteren van het hart van de zaak. Dit doen we in termen van het gewenste effect van de organisatie en haar medewerkers in de buitenwereld. Waarom bestaat de organisatie, wat is haar primaire taak of maatschappelijke opdracht? Wat wil de organisatie toevoegen? Dit veronderstelt dat de organisatie het zicht daarop kwijt is; bijvoorbeeld doordat de werkelijkheid is veranderd, door andere verwachtingen vanuit klanten, politiek of maatschappij, door een wetswijziging of fusie, of doordat de bureaucrativering intern zulke vormen heeft aangenomen dat men alleen nog maar naar binnen is gericht.

*Voor UWV was de maatschappelijke druk behoorlijk opgelopen: de Nationale Ombudsman zette UWV op nummer 1 van slechte dienstverleners, het aantal klachten was enorm (20.000+ per jaar). Vanuit de politiek kwam de strenge opdracht om te verbeteren EN om klanten aan het werk te krijgen. De uitkeringsgerechtigden werden bij UWV met een redelijke mate*

*van willekeur behandeld, vaker volgens de eigen (interne) procedures ('Ik mag 8 weken over mijn beslissing doen'), dan volgens de harde lijnen van de wet. De noodzaak tot herdefiniëring van de dienstverlening en afstemming op de 'klanten' was groot.*

**Geweten** Het Hart verdiept de missie & visie van de organisatie tot het tactische en operationele niveau van een set 'gewetensvragen': hoe weet een medewerker of hij *het juiste* doet? Hoe weet een medewerker of hij *het goed* doet? Deze vragen helpen koers kiezen, met name bij dilemma's of complexere situaties. Het is geen set marketingleuzen, of het slaafs volgen van wat de klant wil. Het is een precieze en herkenbare vertaling van het effect dat de organisatie in de buitenwereld kan en wil hebben.

**Hart vaststellen** Het scherp formuleren van het Hart is de resultante van een eerste fase in de verandering. Het is een gecompliceerd proces en in zich een stevige interventie, aangezien vele belanghebbenden en disciplines hierbij worden betrokken. Bij UWV kreeg het hart de naam 'Handvat' (al snel Klantvat genoemd). Voorbeelden van gewetensvragen die de taak van de organisatie vertalen tot op het individuele niveau zijn: 'Stimuleert mijn klantgericht handelen dat werk op de eerste plaats komt?' of 'Is mijn handelen uitlegbaar en uitvoerbaar, intern en extern?'

Aan de hand van strategische documenten en praktische casuïstiek wordt het 'waarom-wat-hoe' van de organisatie zeer grondig nagegaan. Waarom bestaat de organisatie, wat is haar grondslag? Via de Wat-vraag worden essentiële resultaten en activiteiten geformuleerd. Met de vraag naar het Hoe worden relevante kenmerken in aanpak en stijl verwoord.

**Geloofwaardig en gebruiken** Het Hart moet zo zijn verwoord dat het onderscheidend en geloofwaardig is, geen ruimte laat voor interpretatieverschillen en uiterst relevant is voor de werkpraktijk. Vervolgens moeten alle lagen van de organisatie het ook daadwerkelijk als Hart gaan *gebruiken*, anders is het een zinloze exercitie geweest. In intervisie, scholingstrajecten, voortgangsgesprekken, bij het koffieapparaat... Het kost veel inspanning om het niet tot *yet another* papieren tijger te laten verworden.

### **2a. Van buiten naar binnen; organisatieperspectief**

In de volgende fase wordt het Hart verder geïnternaliseerd. In de eerste fase gebeurde dit nog met name cognitief, in deze fase worden hart en handen meer aangesproken; zowel van de organisatie als geheel als van de individuele medewerker.

In de VH Veranderaanpak wordt het Hart middels ervaring verder 'geladen met betekenis', zodat medewerkers het zich kunnen toe-eigenen. De werkvloer gaat voorop; werkenderwijs onderzoeken medewerkers hoe effectief ze kunnen zijn. Hoe wordt het werk gedaan, samengewerkt, hoe worden dilemma's opgelost? Kunnen processen en procedures beter? Beschikt men over voldoende vaardigheden en inzicht? Wordt de medewerker voldoende gefaciliteerd door het management?

**Dienen en Vertrouwen** Het primaire proces voorop stellen, betekent twee belangrijke zaken voor management en staf. Allereerst krijgen zij (weer) meer de functie van het 'dienen' van het primaire proces; randvoorwaarden scheppen voor een soepele uitvoering. Ten tweede vraagt het van management om uit te gaan van de zelfstandigheid en professionaliteit van de medewerkers (binnen de kaders van het hart van de zaak) en daarmee beheersmatige reflexen los te laten. Er bestaan misschien wel meer wegen naar Rome? De goede voorbeelden worden opgetild en uitvergroot, zodat de organisatie als geheel ervan kan leren.

**Ervaren** Om het hart van de zaak te kunnen internaliseren, krijgen medewerkers ruimte en tijd om te experimenteren. Ook Homan (2006) benadrukt het belang van 'routiniseerruimte'. Dat kan tijdens het dagelijks werk - als de manager het verdraagt - met als risico dat er slachtoffers vallen onder klanten, of dat er varianten in de dienstverlening ontstaan die nu net niet gewenst zijn.

Bij VH Veranderen is een letterlijke, fysieke *ervaringsruimte* - na het Hart zelf - het tweede centrale element. Deze ervaringsruimte is bedoeld om de buitenwereld naar binnen te brengen en het Hart in de praktijk te laden. Alle medewerkers krijgen de tijd om zich het Hart eigen te maken, waardoor er een gedeelde ervaring en een gedeelde taal en betekenis ontstaan. Deze ervaring geeft een enorme eerste impuls aan de verandering.

Een dergelijke ervaringsruimte wordt op de navolgende vier uitgangspunten gestoeld:

**a. Buiten naar binnen.** Vanaf het moment dat de medewerker de ervaringsruimte binnenstapt, moet hij zijn 'wereld' herkennen. Dit betekent dat de klant, burger en het werkveld op allerlei manieren zichtbaar, hoorbaar, ervaarbaar zijn. Wie is de klant? Wat betekent de dienstverlening, of de tekorten daaraan, voor de persoon van de 'klant'? Door deze confrontatie wordt de eventuele vervreemding opgeheven: 'Aha, hier gaat het dus om!'

*Bij UWV werd de legendarische klant Mechteld geschapen, die vrijwel iedere UWV'er tot op de dag van*

*vandaag kent. Haar personage werd gebaseerd op alle kennis die er al was uit het enorme aantal klachten. Door het lijden van Mechteld aan de fouten van UWV kregen de klachten een gezicht en een stem; haar dossier werd mens. Mechteld verdwaalde in de procedures en regels van UWV, die haar niet duidelijk werden (uitgelegd). Zo dacht zij dat haar sollicitatieplicht verviel toen ze een nieuwe functie kreeg (over 2 maanden), met als gevolg dat haar uitkering werd stopgezet toen er geen brieven meer aan UWV werden voorgelegd. Mechteld's wanhoop in contact met de formele, doch onmachtige, gezichten van UWV maakte diepe indruk.*

**b. Zintuigen en leerstijlen.** In de ervaringsruimte wordt via alle zintuigen en alle leerstijlen geleerd. De persoonlijke ervaring wordt gebruikt om een spiegel voor te houden en het geweten aan te spreken. Praktische dilemma's en casuïstiek worden gezamenlijk in een 'vrije ruimte' opgelost. Vaardigheden worden geoefend. Breed en diep wordt ervaring aangeboden die kan helpen het Hart te internaliseren.

Mocht dit al klinken als een totaalervaring die alle medewerkers 'brainwast', dan is dat maar ten dele het geval. Deelnemers worden juist steeds aangesproken op hun gezond verstand en hun betrokkenheid, om te onderzoeken hoe dat (nog) beter kan worden afgestemd op het hart van de organisatie.

*Klantgerichtheid ervaren begint al ruim voor aankomst van de deelnemers in De Buitenwereld, door het geven van uitgebreide informatie en een zeer prettige ontvangst op de mooiste verdieping van het hoofdkantoor. Bij het betreden van De Buitenwereld stappen deelnemers letterlijk 'naar buiten', op een grastapijt, in een tunnel van stof die aanvankelijk een koele blauwe kleur heeft, maar in de loop van de dag steeds veelkleuriger wordt aangelicht. De vogels fluiten.*

*In de centrale ruimte, ingericht als een buitenruimte met grasveld en picknickplaatsen is de klant overal voelbaar en ervaarbaar, door video's, telefoongesprekken en overdadig veel beeldmateriaal. Middenin die ruimte staat een ronde ruimte waarin Mechteld 'too close for comfort' haar verhaal doet. In De Verbinding wordt middels reële casuïstiek de onderlinge samenwerking van afdelingen of - later in de verandering - ketenpartners, systemisch onderzocht. In 'Identiteit' wordt medewerkers gevraagd met welke eigen waarden zij zich aan UWV kunnen verbinden: door kijkdozen uit verschillende tijdperken worden zij herinnerd aan hoe ze 'geworden' zijn. In Klantgericht Denken kiezen medewerkers letterlijk stelling in dilemma's uit de werkpraktijk en onderzoeken dan met het 'handvat' in de hand de achterliggende beweegredenen. In Klantgericht Handelen ten slotte, wordt de woonomgeving van verschillende typen klanten getoond, om een beeld van de persoon te krijgen en*

gaan deelnemers daadwerkelijk met klanten in gesprek om ze in beweging te krijgen naar werk.

**c. De Ruimte groeit mee.** De (impact van de) verandering van de organisatie en de medewerkers wordt ook zichtbaar in de ervaringsruimtes zelf. Deze ontwikkelen mee en laten de groei van inzicht en ervaring, de kwantiteit en kwaliteit van deelname zien. In de loop van de tijd vielen de foto's met hartenkreten van de duizenden medewerkers die De Buitenwereld hadden bezocht, door hun eigen gewicht van de muren.

**d. Allemaal!** Het delen van het Hart, de blik op de buitenwereld, het creëren van een gezamenlijke taal, begrip en betekenis staan centraal. Wanneer niet iedereen - medewerker en manager, staf en uitvoering, front- en backoffice - deze bedding deelt, schiet een ervaringsruimte haar doel voorbij.

#### **2b. Van buiten naar binnen; individueel perspectief**

Van Harte Veranderen streeft naar het internaliseren van het hart van de zaak. Dat is niet alleen effectief, maar levert ook iets op voor de individuele medewerker. In de inleiding werd de vervreemding beschreven die medewerkers ervaren ten opzichte van hun werk wanneer er te instrumenteel veranderd wordt. Van Harte Veranderen beoogt iets anders.

**Verbondenheid** Ergens bij horen, weten waar je aan bijdraagt, is één van de bouwstenen van zingeving. Recenter bewees Dan Pink (2011) dat mensen het meest gemotiveerd worden als ze een bijdrage kunnen leveren aan een 'hogere doel': hij noemde werkers vooral 'purpose maximizers'. Bij het beschouwen van de beheersmatige veranderstrategieën, constateerden we dat verbondenheid als eerste erodeert, door de eenzijdige nadruk op individuele prestaties en ontwikkeling. Dit voedt eenzijdig de andere pijler van zingeving (zelfverwerkelijking), maar bevordert ook onderling verschil en vervreemding.

In de door ons geschetste aanpak wordt het effect op de buitenwereld en op de 'ander', oftewel de individuele bijdrage aan een overstijgend doel van de organisatie, leidend. Dit gegeven voedt zowel de gezamenlijkheid als 'purpose-maximalisation' en draagt dus bij aan verbondenheid en zingeving van medewerkers.

**Verantwoordelijkheid** Een herkenbaar en relevant hart van de zaak is een conditio sine qua non. De herkenbaarheid van het 'hart' verbindt de medewerkers. Er is meer diversiteit mogelijk; men zit niet in het keurslijf van een lijst indicatoren en niveaus, maar wordt gezien aan de hand van de uiteindelijke bijdrage. Eigen verantwoordelijkheid



*De Buitenwereld van UWV: een impressie*

heid is hier de sleutel tot effectiviteit of verandering. Om met Stephen Covey (1989) te spreken: wat kan men wél, waar heeft men invloed? In plaats van nadruk op waarin men tekort schiet. Dit voelt minder dwingend en meer permissief. Wanneer het 'hart' van de organisatie ook dat van de medewerker is geworden, wordt innovatie en verbetering vanzelfsprekend; onderdeel van het dagelijks werk.

**Vakmanschap en motivatie** Door de uitvoering leidend te laten zijn, staat het vakmanschap van de medewerkers meer voorop. De aanname (en ervaring) is dat 'iets goed kunnen' en dat in effect terugzien, medewerkers sterk motiveert. Zij zijn intrinsiek gemotiveerd, alhoewel dat vaak ver uit beeld is geraakt. Het honoreren van de expertise en ervaring van de professional aan de voorkant van de organisatie, stimuleert diens gevoel van trots en motivatie (Sennett, 1998, 2008; Pink, 2011).

*Dat uiteindelijk alle 16.000 medewerkers van UWV deelnamen, was bij aanvang nog lang niet beslist, maar de impact van De Buitenwereld was zo groot dat uiteindelijk alle divisies overstag gingen, meestal door druk van de eigen medewerkers om ook te mogen. Ook meldden zich vanuit 'de Keten' (Gemeentelijke Sociale Diensten en CWI) nog eens 5.000 mensen om deel te nemen aan een speciale Keten-variant van De Buitenwereld. Zo ontstond daadwerkelijk één gedeelde taal en betekenis over Klantgerichtheid in de keten werk en inkomen.*

*Omdat alle medewerkers naar De Buitenwereld gingen, en er ook daarna op allerlei manieren aandacht bleef voor klantgerichtheid en eigen initiatief, ontstond werkelijk een nieuwe taal en beeldvorming, een sterkere onderlinge verbondenheid en een focus op de klant. Vaak werd aangegeven dat medewerkers zich schaamden om op feestjes te vertellen dat ze voor UWV werkten, maar dat na De Buitenwereld (en het effect daarvan) men weer trots voelde voor het werk en de eigen organisatie.*

#### **3. Integreren en inbedden; veranderkundig perspectief**

In het voorgaande zijn onze twee pijlers van verandering besproken: het Hart en de Erva-

ringsruimte. Deze zorgen voor een gedeelde taal en een eerste beweging. Tevens zijn dit de meest zichtbare, impactvolle en aantrekkelijke onderdelen van dit type organisatieverandering. Maar niets zo futiel als een eenmalige impuls, en niets zou zoveel cynisme opleveren bij medewerkers.

**Inbedden!** Veranderen met impact vraagt inbedding en consistente aandacht. Alleen zo wordt het effect op de binnen- en buitenwereld bevestigd en wordt een voortdurende beweging ingezet. Een grondige voorbereiding en een brede bestending zijn noodzakelijk om deze interventie te doen slagen.

De grootste en langdurigste veranderingsspanning wordt geleverd *rondom* het ervaren en bewegen van de tweede fase. Draagvlak, betrokkenheid, bekendheid en momentum vergen veel aandacht in de eerste fase. In de derde fase is het zaak de ingezette beweging onvermoeibaar te bekrachtigen.

**Integratie** Draagvlak, beweging en impact bewerkstelligen, vergt een brede en diepe blik, op de organisatie én haar medewerkers. Dit vraagt om integratie van de perspectieven van strategisch management, (marketing)communicatie en human resources.

Alle disciplines hebben idealiter dezelfde prioriteit: het hart van de organisatie raken en kloppend houden. Afhankelijk van de fase van de verandering - die niet lineair te plannen is en een grote mate van gevoeligheid en improvisatievermogen vraagt - heeft het ene of het andere perspectief de overhand.

Zo wordt een stroom van communicatie, HR en andere activiteiten op gang gebracht. Al deze gerelateerde 'spin-offs' worden op weloverwogen manier ingezet en gecommuniceerd; ook de veranderaars zelf stemmen zich voortdurend af om hun effect te maximaliseren.

*Om de Dag in De Buitenwereld heen, werd een groot aantal communicatieve en HR-activiteiten ontplooid. Vijf toolkits voor 700 managers, leergangen voor medewerkers en managers, communicatie via de intranetsite en andere UWV-media, 'reizende koffers' met allerlei materiaal, maatwerksessies in de regio, metingen klanttevredenheid, een klantgerichtheidsprijs voor al die verbeterinitiatieven en vernieuwers, synchronisatie met ALLE vernieuwingsprojecten... Het effect van De Buitenwereld was enorm. Overal ontstonden spontane verbeterinitiatieven, vaak geniaal in hun eenvoud, waardoor de dienstverlening merkbaar verbeterde. Voor heel UWV daalde het totale aantal klachten tussen 2006 en 2007 met 37%; de klachtsoort 'bejegening door UWV-medewerkers' zelfs met 41%. De verandering in gedrag van mede-*

*werkers was significant in de gewenste richting: een meer flexibele, servicegerichte stijl. De Nationale Ombudsman verklaarde zich groot fan van De Buitenwereld en richtte zijn pijlen op andere bureaucratische organisaties.*

### Impact!

Het voorbeeld van De Buitenwereld in dit artikel laat zien dat Van Harte Veranderen een veelbelovende aanpak is. Het expliciteren van het Hart van de Zaak en het creëren van ervaringsruimte om te experimenteren en te internaliseren, trekt en motiveert medewerkers. Direct effect in de perceptie én de uitvoering van hun werk is waarneembaar en meetbaar, bij de klant en in de eigen binnenwereld.

Men moet zich echter niet blindstaren op enkele mooie en impactvolle ervaringen. Het aanvliegen en inbedden is enorm belangrijk voor het effect, anders blijft het bij een eenmalige exercitie. Daar zijn medewerkers zeer alert op en ook zeer allergisch voor.

Nog een zeer belangrijk aspect is ongenoemd gebleven: wil een dergelijke verandering impact hebben, dan zal de hele organisatie de interventie moeten 'leven'. Halfslachtigheid wreekt zich onmiddellijk; zoals we in een ander project hebben gezien, is het van onschatbare waarde dat iedereen zich 'eigenaar' voelt. Daarbij zorgt een sterke, drijvende opdrachtgever op een invloedrijke positie, die permissie geeft en de paden effent in geval van obstructie, dat het project momentum kan behouden. ●

*Dank aan Greet Prins, Vincent de Klerk, Margreet Visser, Wilma Reints en alle andere betrokkenen voor hun visie, lef, daadkracht en creativiteit.*

### Literatuur

- Covey, S. (1989). **The 7 Habits of Highly Effective People**. New York: Free Press.
- Homan, T.H. (2006). **Organisatiedynamica, de complexe anatomie van de beweging**. Den Haag: Academic service.
- Kengen, M. & P. Jagtman (2009). De buitenwereld - leren als beleving bij UWV. **O&O (22)**, nr. 4, p. 10-13.
- Peters, J. (2004). **Intensieve Menshouderij**. Schiedam: Scriptum.
- Pink, D. (2011). **Drive, the surprising truth about what motivates us**. USA: Penguin Group USA Inc.
- Sennett, R. (1998). **The Corrosion of Character**. The personal consequences of work in the new capitalism. New York: W.W. Norton.
- Sennett, R. (2008). **The Craftsman**. New Haven: Yale University Press.



**Drs. Ina Smittenberg** is sinds 2000 eigenaar van Werklust – werken aan verandering en vitaliteit. Zicht op organisatiedynamica combineert zij met inzicht in individuele veranderkracht. Meer informatie: [www.werklust.org](http://www.werklust.org)