

Drucker: Ina Smittenberg



Introductie

Dit keer interviewt Dick van Ginkel psycholoog Ina Smittenberg die zich vanuit haar bedrijf Werklust al twintig jaar bezighoudt met organisatie- en cultuurverandering. Via ZOOM ontmoeten ze elkaar en praten over haar boek Organitopia, Het Schone, Ware en Goede en organisatieverandering.

Titel : Drucker: Ina Smittenberg
Auteur : Dick van Ginkel
Verschenen in : Management & Consulting (Nummer 3/20)
Publicatiedatum : 01-10-2020
Geselecteerd door : Dick van Ginkel (ginkel@consortgroep.nl) op 02-10-2020

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Management & Consulting. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

Drucker

In deze rubriek, vernoemd naar een van de grootste managementauteurs aller tijden, spreken we ieder nummer met een hedendaagse schrijver van managementboeken. Dit keer Ina Smittenberg over haar boek Organitopia, Het Schone, Ware en Goede en organisatieverandering.

INA SMITTENBERG

We wonen beiden in hetzelfde dorp Zeist, zijn - in verschillende rollen - betrokken (geweest) bij de gemeentelijke organisatie van Zeist en wonen hemelsbreed ongeveer een kilometer van elkaar, maar hebben elkaar nog nooit getroffen. Daar zijn we tijdens het ZOOM-interview achter gekomen: Ina Smittenberg in de bergen van Spanje, en ik thuis in Zeist.

Ina (1967) is van origine psycholoog, en houdt zich bezig met organisatie- en cultuurverandering, leiderschap- en organisatieontwikkeling. Ze werkt al ruim twintig jaar vanuit haar eigen bedrijf 'Werklust' (www.werklust.org), soms in een samenwerkingsverband zoals met BeBright Consultancy, Bureau Helder of Forzes.

Ina zoekt in haar werk niet alleen graag de verbinding met de mensen in organisaties maar ook met waar die organisaties voor staan. Zij is zelf het liefst bezig met vraagstukken over de samenleving en maatschappij die ertoe doen. Je zult haar dan ook het meest aantreffen in organisaties in het (semi)publieke

domein, zoals gemeenten en de gezondheidszorg, omdat ze zich daar het meest thuis voelt, en dit haar de kans biedt dicht aan te sluiten bij de intrinsieke motivatie van zowel de medewerkers als de organisatie. Programma- of projectleider zijn rollen die haar op het lijf zijn geschreven omdat je dan 'verder kunt gaan dan alleen adviseren' of zoals ze zegt: 'Ik heb plezier in het voor elkaar krijgen van concrete zaken en met een team het resultaat vieren.' In haar persoonlijke leven is ze op vele fronten - soms als vrijwilliger - actief met de opvang van vluchtelingen en vraagstukken als integratie, diversiteit, inclusie en sociale innovatie. Ina is geïnspireerd door mensen als: Greet Prins (nu RvB-voorzitter van Stichting Philadelphia Zorg, eerder opdrachtgever van UWV's de Buitenwereld) om de wijze waarop zij enorm visie gedreven leiding geeft aan een complexe organisatie, Richard Sennet, auteur van onder andere *The Corrosion of Characters*, over hoe hij schrijft over erosie van werk en wat dat met mensen doet, Shakil Choudhury, auteur van onder andere *Deep Diversity* en hoe hij laat zien waar onze persoonlijke 'bias' zit en pleit voor het her- en erkennen van



individuele uniciteit en tenslotte vele psychologie-vrienden waaronder zeker 'good old Sigmund Freud'.

Ina hekelt de neiging van organisaties om achter hypes aan te lopen en als maar weer nieuwe zaken te bedenken terwijl het vorige vaak nog

niet klaar was. Er is volgens haar eerder sprake van te veel veranderlust dan van te weinig. En dat heeft ze ook vorm willen geven in het boek *Organitopia, Het Schone, Ware en Goede en organisatieverandering* uitgebracht in 2018. In dit boek heeft Ina haar ervaring gebundeld in richtingaanwijzers 'voor het bereiken van organisaties met een hart, waar bevlogen, gemotiveerd en effectief gewerkt kan worden'. De drie thema's van M&C dit jaar in één boek, dat vraagt om verdere verdieping, en dat doen we in dit gesprek.

Je beschrijft Organitopia: hoe ziet dat eruit?

'Organitopia is sowieso een utopie,' zegt ze lachend, 'de vraag is of we er ooit zullen aankomen. Maar wat ik fijn zou vinden in een Organitopia aan te treffen, is dat het een plezierige plek is. Dat er in de manier waarop mensen met elkaar en de omgeving omgaan schoonheid, regelmaat, ritme worden ervaren. Een soort luchtigheid en helderheid in met elkaar omgaan. Je zou ook willen dat mensen in een Organitopia scherp en to the point kunnen zeggen waarom ze daar werken. Dat ze weten wat hun eigen bijdrage is aan wat zo'n Organitopia doet, en er waardering is voor de verschillen in ieders bijdrage daaraan. Organitopia is geen op zichzelf staand iets. Organitopia's staan op vele manieren in verbinding met de buitenwereld, bijvoorbeeld met hun klanten, of

met samenwerkingspartners. Verder zou ik het heel erg fijn vinden als er niet te veel overlegd wordt, waardoor er "entropie" in een organisatie ontstaat, zij dus voornamelijk met zichzelf bezig is. Maar wel scherp nagedacht en gediscussieerd wordt met elkaar om tot een volgend punt te komen. En als laatste zou ik iets van vertraging wensen in Organitopia. Dat klinkt misschien tegenstrijdig, maar meer ruimte om na te denken en vooruit te kijken, om echte keuzes te maken, iets meer rust en ruimte dan we gewend zijn, zou de meeste organisaties echt goed doen.'

Kun je als adviseur organisaties helpen om Organitopia te bereiken?

'Ja dat kan, maar er is geen vaste werkwijze, daar is het boek niet voor bedoeld. Het boek biedt verschillende perspectieven voor hoe je een Organitopia zou kunnen bereiken. In mijn werk probeer ik "het Schone, Ware en Goede" steeds terug te laten komen. "Het Schone" betekent dat je op zoek gaat naar de essentie van de organisatie, waar loopt iedereen hier nu warm voor en hoe kunnen we dat heel veel meer zichtbaar maken. Niet alleen in een campagne maar op alle plekken in het werk zichtbaar en voelbaar, bijvoorbeeld door te laten zien waar je echt iets betekent voor een inwoner, een klant, iemand die je verzorgt. Of door medewerkers aan het woord te



laten die een persoonlijke kleur en invulling geven aan wat de missie van de organisatie is, zoals ik voor TNO Optics deed.

Het tweede, 'het Ware' gaat over helder denken, de hype voorbij, en bepalen wat is waar voor óns. Er worden heel vaak dingen aangenomen of overgenomen zonder dat goed is gekeken naar of dit iets voor ons is, hebben we hier iets aan, is het de juiste conclusie uit de data, zijn andere zaken misschien belangrijker? Denk bijvoorbeeld aan zelfsturende teams in zorgorganisaties. Het werkt fantastisch voor Buurtzorg, maar om dit klakkeloos in een bestaande grote zorgorganisatie te introduceren is een heel andere kwestie (gebleken).

En dan het derde "het Goede". Dat gaat wat mij betreft over het duurzamen van een verandering. Het

gaat om de tijd en ruimte creëren voor mensen om zich het nieuwe (een verandering) eigen te maken, letterlijk in andere werkwijzen of gedrag op de werkvloer. Dat duurt even. Je hoort heel vaak “we hebben nu toch de leidende principes benoemd, waarom gebeurt het toch niet”. De ruimte die mensen nodig hebben om zich zaken eigen te maken, is altijd meer dan wat managers en leidinggevendenden denken en wensen. De veranderingen afkondigen is niet voldoende. Experimenteer- en foutenruimte is nodig om mensen in staat te stellen aan te haken, alleen een training is dan onvoldoende, het gaat er om dat ze samen over het werk in gesprek komen én blijven. Steeds horen en zien wat de bedoeling is: “Ah, zó ziet dat eruit, dit is een goed voorbeeld, oh en zo mag het ook.”

Hoe kom ik in een Organitopia, wat zijn werkbare recepten om er te komen?

‘Op weg zijn naar Organitopia is op zich al leuk. Als je me het zo vraagt, denk ik aan verschillende zaken die helpen om naar Organitopia op weg te zijn. Vertragen, waar ik hier voor over sprak, werkt echt: tijd en ruimte nemen voor goede scherpe afwegingen. Echt kiezen en dat dan een tijdje vasthouden. Het voortdurend blijven bevestigen naar elkaar wat zijn we aan het doen en waar we het voor doen, is een tweede aspect. Natuurlijk moet je aan-



dacht geven aan pijn en plekken der moeite, maar ook aan de vraag waar deden we het ook alweer voor. De focus op de kleine successen die we onderweg behalen en waar we trots op kunnen zijn. Aandacht voor de gezamenlijkheid en vieren wat goed is, is veel belangrijker en effectiever dan kijken naar wat nog niet goed werkt. En *Deep Democracy* als manier om mensen te includeren. Vanuit de positieve en oplossingsgerichte psychologie zijn er vele opbouwende methoden die supergoed werken. Daarmee houd je aandacht voor het stimuleren van

elan en energie en geef je mensen het gevoel dat ze het kunnen en op de goede weg zijn. Dat werkt goed in het aan de gang houden van teams en organisaties. Tijdens mijn projecten bij UWV vierden we veel successen en nu bij de Gemeente Tilburg of bij Buitenlandse Zaken werk ik ook regelmatig en met succes met deze benaderingen.’

Is er in Organitopia ruimte voor managers?

‘Aan de beheersmatige, protocollaire, behoudende kant daar is niet meer zo’n behoefte aan. Als je denkt aan mensen die helpen koers te houden, aangeven waar de honing te vinden is en positief bevestigen wat er gebeurt, dan is daar zeker wel ruimte voor in Organitopia. Er is dus zeker ruimte voor leidinggevendenden. Overigens zouden coördinatoren dan soms ook prima zijn.’

In je boek schrijf je dat Schoonheid kan geruststellen of ontregelen, hoe werkt dat?

‘Voor mij was bij het schrijven een van de meest leerzame ontdekkingen de dimensies van Schoonheid. De oude filosofen onderscheidden al harmonische en disharmonische schoonheid. De eerste is het gevoel van “fijn”, “heerlijk hier”, “wat hebben we het hier oké met elkaar”. De disharmonie, de ontregelende schoonheid brengt mensen het meest in beweging. Dat is het paradoxale. Je moet vaak laten zien

Beeld: Froukje Vernooi

waar het pijn doet of waar het niet klopt, om mensen in beweging te laten komen om iets te veranderen.

Van positieve esthetische ervaringen en mooie dingen maken raken mensen ontspannen, krijgen ze vertrouwen en worden ze rustig, en daarmee is eigenlijk alles goed. "Hier wil ik bij horen." Dat kun je dus prima gebruiken op het moment dat je al goed op koers bent en mensen erbij wilt houden.

Ontregelende schoonheid inzetten in organisaties is heel moeilijk, dat kun je bijna niet vragen aan de zittende mensen in de organisatie. Daarmee zouden ze ook laten zien dat er iets niet goed gaat. Greet Prins die ik eerder noemde durfde dat bij het UWV en wist aan de slag te gaan met negatieve beoordelingen van de ombudsman over de dienstverlening. Het lijden van uitkeringsgerechtigden als uitgangspunt nemen, openlijk zichtbaar maken was de eerste stap op weg naar brede erkenning en een breed gedeelde wens voor verbetering.'

In jouw boek komt het woord zelfsturing niet voor, heeft dat een reden?

'Zelfsturing is een voorbeeld van een vorm waarin je iets giet waarbij het niet gezegd is dat het voor iedereen de beste aanpak is. Op vele plekken hebben we



gezien dat zelfsturing een hype werd waarbij iedereen ermee aan de slag moest, ik heb het zelf ook gezien bij het schrijven van de eerste publicatie voor Zorgmedewerkers met Vilans. Probeer in een organisatie met een paar duizend medewerkers dat maar eens te introduceren. Dat moet je, volgens mij, in een heleboel gevallen helemaal niet willen. Voor sommige professionals betekende het "dan moeten we allemaal hetzelfde gaan doen", terwijl je juist ook daar zou willen dat je kunt doen waar je goed in bent, en niet iedereen zijn eigen printer of ziektevervangende hoeft te regelen. En in brede zin zie ik ook dat zelfsturing heel vaak ertoe leidt dat er heel veel tijd gaat zitten in de organi-

satie van het werk, in overleggen over hoe zullen we het gaan doen, in plaats van dat je aan de slag kunt. Volgens mij wordt zelfsturing nu te vaak toegepast als een *one size fits all-model*, en leidt het tot minder diversiteit, ook in de aansturing, daar waar we juist meer van nodig hebben.'

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.

