

3



AFBEELDING 12

Als belang
ontbreekt krijg
je weerstand



AFBEELDING 13

3 De onbewuste bloopers van mensen in organisaties

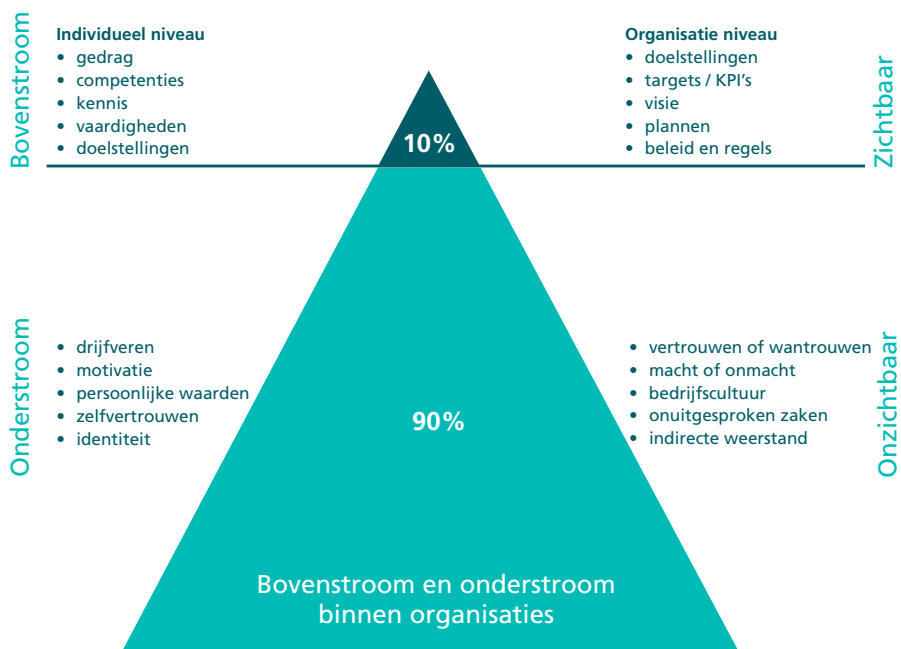
Waarom veranderingen eerst op weerstand stuiten

Ik had regelmatig vernieuwende ideeën die in veel gevallen niet begrepen werden. Ik voelde mij vaak een roepende in de woestijn en werd nogal eens tegengewerkt. Inmiddels weet ik dat voorstellen voor vernieuwing binnen een organisatie altijd weerstand oproepen. Dat is een wetmatigheid. Mensen weten niet goed met vernieuwing om te gaan. Het wordt als ontregelend en onveilig ervaren. Om een organisatie in beweging te krijgen is ontregeling noodzakelijk en onvermijdelijk. Ik was mij ervan bewust dat ik verantwoordelijk was voor deze ontregeling maar ik had minder goed in de gaten wat mijn rol daarin was. Ik zorgde er met mijn ideeën en visie voor dat vernieuwende processen in organisaties in gang werden gezet werden en dat mensen over verschillende vraagstukken na gingen denken.

Darwin zei over veranderingen dat het niet de sterkste van een soort is die overleeft, ook niet de intelligentste, wel degene die zich het beste aan veranderingen kan aanpassen¹. Verandering is voor mensen en organisaties nodig om nieuwe stappen te kunnen maken. Je kunt het ook als een soort groeiproces zien in de ontwikkelingslijn van geboorte, puberteit naar volwassenheid. Als vernieuwer in een organisatie moest ik vooral veel leren van menselijk gedrag en weerstand bij veranderingen.

Ik heb mij vanuit mijn innovatief profiel altijd beziggehouden met visieontwikkeling. Deze visieontwikkeling bevindt zich in de top van het Ijsbergmodel van McClelland². Deze top vertegenwoordigt de zogenaamde bovenstroom die zichtbaar is. In dit Ijsbergmodel vertegenwoordigt de onderstroom de niet zichtbare processen in organisaties. Dat gaat om gedrag, drijfveren en motivatie van mensen. De onderstroom heeft voor ongeveer negentig procent invloed op de ontwikkelingsdynamiek in organisaties. De weerstand tegen vernieuwing komt hier duidelijk in naar voren.

Ik kreeg vanuit mijn vernieuwende profiel altijd weerstand vanuit de niet zichtbare onderstroom. En ik handelde natuurlijk zelf ook vanuit deze onderstroom. Op mijn beurt reageerde ik vanuit mijn eigen gedrag op de weerstand die ik kreeg.



IJSBERGMODEL VAN McCLELLAND®

In dit hoofdstuk beschrijf ik aan de hand van voorbeelden, zaken die ik in organisaties ben tegengekomen waar ik probeerde innovatie door te voeren. Het speelt zich vooral af in de onderstromen van organisaties. In mijn werkende leven heb ik veel vernieuwende concepten niet kunnen realiseren, omdat organisaties op dat moment nog niet in staat waren zich te innoveren. Voor een deel ook omdat ik mij zelf nog niet goed bewust was van mijn eigen gedrag, dat weerstand opriep.

Ik geef voorbeelden van concepten die ik geslaagd vind en geef aan welke succesfactoren hieraan ten grondslag hebben gelegen. En ik geef ook voorbeelden van concepten die ik slechts gedeeltelijk of helemaal niet kon realiseren. Voor een deel zijn dat mijn zogenaamde eigen bloopers en voor een ander deel bloopers van mensen die zich hiervan niet bewust waren. Ik geef daarbij de oorzaken aan die volledig in de onderstroom van de ijsberg zitten. Het gaat dan om zaken zoals macht/onmacht, vertrouwen/wantrouwen, zelfvertrouwen, intrinsieke motivatie, drijfveren en identiteit of het DNA van mensen en organisatie. Dit alles vormt de bedrijfscultuur van een organisatie. De groei van organisaties en de mensen daarbinnen, valt of staat met de bedrijfscultuur.

Vooroplopen

Van oorsprong ben ik een nieuwsgierig mens dat alles interessant en leuk vindt. Vanuit deze nieuwsgierigheid ben ik breed opgeleid en heb ik veel interesses. Dat is ook terug te vinden in mijn werk. Vanuit die nieuwsgierigheid overzie ik overkoepelende processen en verbindingen tussen sectoren. Ik heb daarmee een associatief vermogen ontwikkeld dat de basis vormt van mijn innovatief profiel. Een manager van de gemeente Utrecht zei destijds dat ik altijd voor de troepen uitliep. Dat maakt me de mens die ik ben maar ook een mens dat in haar werk veel weerstand te verwerken kreeg. Gewoon omdat mensen mij niet

De dominante leiderschapscultuur in Nederland

De leiderschapscultuur in Nederland wordt voor een groot deel nog steeds bepaald door 'blanke mannen'. Dit is historisch gezien zo bepaald. Vanuit deze dominantie is het moeilijk om deze leiderschapscultuur om te buigen naar leiderschap dat diverser van samenstelling is. Het gaat hierbij niet zo zeer om de vraag hoe deze dominantie tot stand is gekomen maar wel om de vraag welke mechanismen diversiteit onbewust tegenhouden waardoor de dominante leiderschapscultuur zich nog steeds kan handhaven of latent blijft bestaan. Een belangrijk mechanisme binnen de onderstroom is dat iemand zich vanuit een dominante positie vrijwel nooit een 'mindere' voelt. In het geval van de Nederlandse leiderschapscultuur voelt de 'blanke man' zich nooit een mindere, want deze heeft tenslotte historisch gezien gedomineerd in Nederland. Er bestaat niet zoiets als een schuldvraag ten aanzien van de problematiek van leiderschap en diversiteit. Belangrijker is dat mensen in organisaties zich bewust worden van onderliggende mechanismen die diversiteit tegenhouden. Vrouwen (die overigens niet tot een minderheid behoren), mensen met een etnische afkomst, gehandicapten en mensen uit de LHBTI-groep voelen zich binnen de dominante leiderschapscultuur in organisaties veelal 'de mindere' en weten bewust en ook onbewust welke mechanismen er optreden wanneer zij de ambitie hebben om in organisaties hogerop te komen. Als manager in de georganiseerde sport heb ik ervaren hoe moeilijk het als vrouw is om binnen de bestaande leiderschapscultuur van 'blanke man' te functioneren, en vanuit die positie ook nog eens hogerop te komen. In 2010 heb ik vanuit deze problematiek een vierdelige artikelenreeks geschreven in het tijdschrift 'Sport, Bestuur & Management' over de positie in de sport van vrouwen, mensen met een etnische afkomst, gehandicapten en over mensen in de LHBTI-groep. Waar lopen bestuurders en topsporters met deze achtergrond tegenaan? De artikelen werden door diverse wetenschappers onderbouwd^{3 v/m 6}.

begrepen. Ik snapte niet waarom ik niet begrepen werd. Met de wetenschap van nu begrijp ik dat mijn visie op processen, in de organisatie weerstand oproept. Want vernieuwing leidt in eerste instantie altijd tot weerstand.

Deze weerstand zei echter niets over mij als persoon maar ik betrok die altijd op mijzelf. Met mijn vernieuwende ideeën heb ik gedurende mijn carrière veel mensen geïnspireerd. Bovendien heb ik mensen met mijn vraagstukken aan het denken gezet; een belangrijke basis om zichzelf, als ook de organisatie, verder te ontwikkelen.

Vertrouwen en zelfvertrouwen

Mijn eerste serieuze baan was die van marktonderzoeker bij de afdeling marketing van de VVV Amsterdam, dat nu Amsterdam & Partners is. Van oorsprong was ik A-wiskundig, tenminste dat dacht ik vroeger op de middelbare school, maar ik ging met dat profiel als marktonderzoeker werken. Het was voor het digitale tijdperk en dus werkten we zonder computers. Ik rekende alles uit met mijn rekenmachine en tekende de tabellen en grafieken. Op de een of andere manier ging ik vanuit de praktijk de theorie begrijpen omdat ik werkelijk zag waarom formules waren zoals ze waren en hoe en waarom ik die moest toepassen. Ik had een ontzettend goede manager die mij vroeg om uit te leggen wat ik aan het doen was, omdat hij dat zelf wilde begrijpen. Tenslotte moest hij mijn werk ook aan derden kunnen uitleggen. Ik hield mij bijvoorbeeld bezig met vraagstukken op het gebied van bezoekersaantallen in Amsterdam: de herkomst van bezoekers, het aantal hotelovernachtingen en het vaststellen van het economisch belang van het toerisme voor de stad. Deze gegevens vormden de basis van het toeristisch beleid van de stad en ook voor de wijze waarop marketingactiviteiten van de VVV Amsterdam tot stand kwamen. In die baan als marktonderzoeker heb ik de basis gelegd voor mijn gehele werkende leven omdat ik steeds de vraag moest stellen: waarom doen wij wat

wij doen en is dat ook vanuit ons eigen DNA relevant? Mijn manager gaf mij en de andere medewerkers vertrouwen en dat gaf mij langzaam maar zeker ook zelfvertrouwen. Tenslotte was ik in een vakgebied bezig dat vanuit mijn studieprofiel niet het meest logische was. Ik was in de basis een doorzetter en een nieuwsgierig mens en daarmee ontwikkelde ik mij in deze baan. Samen met mijn manager schreven wij het middellangetermijnplan; een marketingplan over een periode van vier jaar. Toen dit plan uitkwam, werd dit met diverse stakeholders besproken, waaronder vertegenwoordigers van de hotelsector in de stad. Mijn manager nam mij, als mede-scribent van het marketingplan en vooral de onderzoeksparagrafen, mee naar die gesprekken. Tijdens een gesprek met de hotelvertegenwoordiger werd aan mijn manager gevraagd waarom ik niet notuleerde. Waarop die manager antwoordde: "Deze dame heeft het marketingplan geschreven dus u zou inhoudelijke vragen aan haar moeten stellen en niet aan mij." Door deze reactie van mijn manager voelde ik mij gesteund en kon ik ook in mijn functie als marktonderzoeker tot bloei komen. Zijn volledige steun en vertrouwen in mij waren voor mijn ontwikkeling van wezenlijk belang.



'Het hebben van volledig vertrouwen in mensen is van wezenlijk belang voor de ontwikkeling van organisaties'

Met passie aan de slag in luilekkerland

Na vier jaar marktonderzoek bij de VVV Amsterdam vond ik het tijd worden voor iets anders. Ik kwam terecht als beleidsadviseur toerisme bij de afdeling Economische Zaken van de gemeente Utrecht. Ik ging vol overgave aan de slag in dit beleidsveld. Ik kreeg te maken met culturele festivals, musea, theaters, hotels, detailhandel en horeca in de stad.

De organisatievorm was voor mij nieuw: een overheid met een bestuurlijk kader in een politieke setting. Voor mij was dat luilekkerland. Ik werkte samen met een burgemeester en wethouders die mijn visie op de stad op het gebied van binnenstedelijke ontwikkeling en toerisme volledig ondersteunden en mijn kwaliteiten ook daadwerkelijk zagen. Dat gold ook voor mijn toenmalige manager. Door deze steun was ik in staat om concepten zoals de herinrichting van het Domplein, de ontwikkeling van het Duitse Huis tot vijfsterrenhotel Karel V en de huisvesting van Holland Casino bij de Jaarbeurs te ontwikkelen en ook daadwerkelijk te realiseren.

Blooper

1

Mijn eigen blooper, geen rekening gehouden met de identiteit van de stad

Mijn eerste opdracht was om vanuit visie het toeristisch gebruik van de grachten van Utrecht, het rondvaartproduct te versterken. Dat was een grootschalig project met als onderdelen: het uitdiepen van de grachten, het realiseren van steiger- en afmeerplaatsen voor de recreatievaart en het aantrekken van een nieuwe rederij om de monopoliepositie van de bestaande rederij teniet te doen. Het College van B&W van Utrecht en de gemeenteraad gingen akkoord met mijn projectvoorstel en dus had ik groen licht voor de uitvoering van het plan. Het was belangrijk om verschillende afdelingen en collega's mee krijgen in de plannen. De afdeling stedenbouw moest akkoord gaan met de herziening van het bestemmingsplan. Ook de collega's van monumentenzorg waren belangrijk in verband met de monumentale waarde van de grachten en de werfkelders. En de medewerkers van de

milieuafdeling, vanwege de belangrijke natuurwaarde van sommige planten en bomen die op de werven groeiden. Daarnaast was er nog de Havenmeester met wie ik moest overleggen over de bevaarbaarheid van de grachten voor de waterrecreatie en de binnenvaart. Zo leerde ik wat er allemaal bij zo'n groot project komt kijken. Ik ging ook op zoek naar een nieuwe rederij, vanwege de noodzakelijke concurrentie. Omdat ik in Amsterdam contacten met rederijen had, wist ik een Amsterdamse rederij te interesseren om zich ook in Utrecht te vestigen. Hij wilde elektrisch aangedreven rondvaartboten inzetten; een aanvullend en ook innovatief product op dat van de bestaande rederij. Ik had er namelijk voor gezorgd dat er in de Nieuwegracht, die destijds niet bevaren mocht worden, wel kleinere elektrische rondvaartboten mochten varen. Jaren later was het volledige infrastructurele plan gerealiseerd en ik was er trots op dat ik dit als jonge en gedreven ambtenaar tot uitvoering gebracht had. De Amsterdamse rederij wilde met de eerste nieuwe, elektrisch aangedreven, boot vanuit Amsterdam over de Vecht bij de Weerdsluis de Oudegracht binnen varen. Ik stond op die boot en zag hoe deze vlak voor de Weerdsluis door vele kleine bootjes van inwoners van Wijk C werd tegengehouden. In de volkswijk Wijk C wonen veel oorspronkelijke Utrechtse die bezwaar maakten tegen een rederij uit Amsterdam. Zij kwamen voor de bestaande Utrechtse rederij op. Uiteindelijk kreeg de Amsterdamse boot escorte van de politie om binnen te kunnen varen.

Ik had mij, als jonge ambtenaar, niet gerealiseerd dat ik rekening had moeten houden met de cultuur van de stad.

Geschiedenis van Utrecht

Utrecht heeft een lange kerkelijke geschiedenis die ontstaan is toen de Angelsaksische missionaris Willibrord in 697 zich in Utrecht vestigde en binnen de muren van het oude Castellum de Sint Salvator-kerk stichtte, waaraan hij ook een klooster verbond. Na de dood van Willibrord in 729 bleek Utrecht het religieuze centrum van een groot gebied van de lage landen. In de elfde eeuw werd het Domplein grootschalig uitgebreid met drie kapittelkerken en een abdij die rondom de voorloper van de huidige Domkerk werd gebouwd⁷. Dit religieuze verleden van Utrecht, met kerken en kloosters, maakt dat de stad naar binnen is gekeerd. Dat is logisch want de stad was ommuurd en kloosters waren gesloten bolwerken. De inwoners van Utrecht zijn ook naar binnen gekeerd en benaderen nieuwigheden met een zekere mate van wantrouwen.

Dus pikte een groep Utrechtse het niet dat een Amsterdamse rederij zich in hun stad ging vestigen. Ik was mij toen niet bewust van het feit dat je bij elke ontwikkeling in een stad of organisatie, met de bestaande cultuur en identiteit rekening moet houden, om tot realisatie van projecten komen. In Amsterdam, de stad van mijn vorige baan, stond men vanuit de VOC-geschiedenis veel meer open voor de wereld.



'Bij elke ontwikkeling van jezelf of van een organisatie moet rekening worden gehouden met de bestaande cultuur en identiteit om tot ontwikkeling van jezelf en van projecten te komen. Zo voorkom je veel problemen'

Als ik mij destijds bewust was geweest van het belang van de historische component van Utrecht, had ik mij in de voorfase van het project veel meer met communicatie met bewoners beziggehouden. Dan was er rekening gehouden met hun wensen, behoeften en zeker met hun eigen identiteit. Binnen mijn eigen organisatie, te weten de gemeente Utrecht, heeft niemand mij hier trouwens voor gewaarschuwd of op gewezen. Ik zette het project vanuit de inhoud op, op basis van de bovenstroom van het Ijsbergmodel. Ik hield volstrekt geen rekening met de zwaarte van de onderstroom in de ijsberg. Ik heb het project uiteindelijk wel kunnen realiseren doordat ik het vertrouwen had van de wethouder en de burgemeester. Als dat anders was geweest, was het project nooit of pas veel later van de grond gekomen.

Blooper

2 Mijn eigen blooper: geen rekening gehouden met negatieve processen in de onderstroom

Mijn tweede grote project als jonge ambtenaar van de gemeente Utrecht was de realisatie van de toeristische promotiestructuur in de hele provincie Utrecht. Ik ontwikkelde een visie en ging er met mijn profiel van doorzetter opnieuw voortvarend mee aan de slag. In die tijd, het was 1990, was het toeristisch beleid in Utrecht erop gericht dat toeristische organisaties, toen nog allemaal VVV's, in een provinciale VVV zouden moeten opgaan. Tegenwoordig is de tendens om lokaal aangestuurde citymarketingorganisaties op te richten. Ik had bij de uitvoering van het project de volledige steun van het College van B&W van Utrecht en van Gedeputeerde Staten van de Provincie Utrecht. Ook was het Utrechtse bedrijfsleven bij het project betrokken, net als de Rijksconsulente voor Utrecht van het Ministerie van Economische Zaken. Ik had te maken met besluitvormers op het hoogste niveau en dat maakte dat ik als projectleider mijn werk kon doen. Tenminste, dat dacht ik. Want ik werd, als je het hebt over weerstand in de onderstroom, vol aangevallen door krachten uit de stad Utrecht. Ik had destijds goede contacten met de directeur van de provinciale VVV Utrecht en wij konden samen met de Rijksconsulente prima samenwerken. Ik had vanuit mijn gemeentelijke rol als accountmanager met de VVV Utrecht te maken. Daar kwam ik dan ook vol de weerstand tegen. Dat was logisch want de gemeente Utrecht wilde dat de VVV Utrecht op zou gaan in een groter provinciaal geheel. Omdat de VVV Utrecht voor een groot gedeelte afhankelijk was van gemeentelijke subsidie, had de gemeente veel invloed op het beleid en de exploitatie van de lokale VVV. Zowel de Rijksconsulente als ik lag onder vuur. Dat leidde ertoe dat de Rijksconsulente bij een overleg de deur geweigerd werd. Om mij zwart te maken werd er over mij gezegd dat ik een affaire had met de directeur van de provinciale VVV Utrecht. Ik werd mij na realisatie van de fusie van de VVV's pas bewust

Tip

'Om ontwikkelingen in organisaties in gang te zetten en succesvol te laten verlopen, is aandacht voor de onderstroom in organisaties van cruciaal belang. Deze is voor negentig procent van de dynamiek in een organisatie verantwoordelijk. Daarmee wordt ook duidelijk dat aandacht voor het proces, dat negentig procent van het totale traject bepaalt, uiteindelijk belangrijker is dan de resterende tien procent dat uit het uiteindelijke resultaat bestaat. Zie hiervoor ook het IJsbergmodel van McClelland'