

# *Slimmer, leuker en waardevoller met aandacht voor tijd*

## FALEN ALS OPMAAT VOOR EEN NIEUW PARADIGMA

Gert VEENHOVEN

**INLEIDING** Het was in 1982 toen ik op mijn zestiende op een Commodore VIC 20-computer (met 5 kilobyte geheugen) een programmaatje schreef in BASIC. Internet was er nog niet en telefoonverkeer ging via draden. Nu zit ik achter mijn pc te schrijven op een computer met een miljoen keer zoveel geheugen, een harde schijf met heel veel megabyte en een terabyte in de cloud. Onvoorstelbaar grote hoeveelheden data gaan via mobiele en draadloze netwerken door ons luchtruim. Gordon Moore, een van de oprichters van chipfabrikant Intel, voorspelde al in 1965 een tweejaarlijkse verdubbeling

van het aantal schakelingen op een computerchip. Deze ICT-ontwikkeling maakte het mogelijk steeds grotere en complexere computersystemen te bouwen, zoals de 'enterprise resource planning'-systemen (o.a. SAP).

Het leidde tot andere processen en meer geautomatiseerde schakels. Zo kwam er bij multinationals een intensieve gegevensoverdracht op gang tussen leveranciers en klan-

---

G. Veenhoven is aikidoka en geeft als zelfstandig adviseur vorm en structuur aan bedrijfsprocessen en samenwerking. E-mail: gert@systematisch-creatief.nl.

ten. Dit gaf verregaande mogelijkheden tot meer overzicht en sturing in ketens en netwerken (de zogenaamde 'supply chain'). Samen met de vervagende handelsgrenzen maakte deze ontwikkeling dat lokale markten internationale markten werden, en een verregaande globalisering haar intrede deed. Er ontstond bij multinationals een paradigma van 'hoger, sneller en beter' - ik was erbij en deed mee.

Groei, excelleren en meer waarde (geld) voor de aandeelhouder. Daar ging het om, ook voor behoud van de werkgelegenheid, want de concurrentie zat niet stil. In de bedrijfskunde ontstond aandacht voor 'change management', om te zorgen dat zoveel mogelijk mensen mee zouden kunnen doen met systeemimplementaties of andere technologische ontwikkelingen en veranderingen. Dan gaat de verandering sneller, was de gedachte.

Ik ben bijna twintig jaar onderdeel geweest van deze ontwikkeling en heb de kans gehad om veel kennis en ervaring op te doen met het organiseren van 'change'. De laatste jaren werkte ik voor het Londense hoofdkantoor van een bedrijf met 44 fabrieken en ruim 200 verkoopkantoren wereldwijd, maar op een gegeven moment liep ik vast.

De veranderinitiatieven stapelden zich op en de ene reorganisatie volgde op de andere. De menselijke maat leek er steeds minder toe te doen; economische belangen gingen boven alles. Ik zag veel verspilling van talent en dat was zeker niet mijn idee van 'hoger, sneller en beter'; de balans tussen mensen,

processen en systemen was zoek. Ik kwam erachter dat er geen plek was voor mijn ideeën. Langzamerhand drong tot mij door: ik heb iets niet goed gedaan. Maar wat was de fout? Ik kon het niet zien. En was het wel een fout?

**TWEE PATRONEN** Elke tijd vraagt een eigen manier van organiseren en besturen. Door de grote dynamiek en onvoorspelbaarheid van veranderingen in deze tijd zijn snelheid, wendbaarheid, talent en (eigen) verantwoordelijkheid veelbesproken thema's in organisaties. Vragen die hierbij een rol spelen zijn onder andere: hoe blijven we aantrekkelijk

voor onze klanten?

Hoe houden we onze medewerkers duurzaam inzetbaar? En wat kunnen we doen, zodat iedereen zijn verantwoordelijkheid pakt? Het beantwoorden van deze vragen is niet gemakkelijk en in mijn werk als advi-

seur loop ik vaak tegen de volgende twee patronen aan.

- *De verandering wordt gezocht in bestaande managementparadigma's.* Het omarmen van iets fundamenteel nieuws blijkt voor het management vaak moeilijk, omdat dit een vorm van kwetsbaarheid vereist die meestal niet spoort met het gangbare denken. Het vergt een acceptatie van het idee dat fouten of falen bij het werk horen en dat de huidige manier van denken en doen niet meer voldoet. Er wordt een kanteling gevraagd van de betrokkenen (en van mij).

- *Gebrek aan tijd.* Iets anders doen kost extra tijd en energie. Het vereist visie en moed

*Het drong tot mij door: ik heb iets niet goed gedaan. Maar wat was de fout? En was het wel een fout?*

om, juist in tijden van versnelling, eerst te vertragen. De standaardreactie is vaak: 'We hebben geen tijd om de bijl te slijpen, want we hebben nog zoveel bomen te kappen.' Een begrijpelijke manier van denken, voor de korte termijn, maar ook een manier van denken die op de langere termijn om problemen vraagt. Harder werken leidt namelijk niet altijd tot beter presteren.

Dit artikel gaat over hoe je deze patronen kunt doorbreken, waardoor meer waarde

voor de klant kan worden gecreëerd, terwijl tevens gewerkt wordt aan een gezonde en veerkrachtige organisatie. De basis voor mijn betoog ligt in mijn biografie, waarbij een faalervaring het startpunt is geweest voor een transformatief persoonlijk leerproces. Een groeiend bewustzijn van tijd en een waarderende manier van kijken zijn daarin van groot belang geweest. Vervolgens plaats ik deze twee bouwstenen in de context van organisaties en beschrijf ik een toepassing



### WAARDEREND ONDERZOEK

Waarderend onderzoek ofwel 'appreciative inquiry' (AI) is een benadering en methode die vanaf 1987 werd ontwikkeld door de grondlegger David Cooperrider. Het uitgangspunt is dat je verandering kunt bereiken vanuit de focus op hetgeen wat wel werkt in plaats van een aanhoudende focus op problemen. Waarderend onderzoek is gebaseerd op de volgende principes.

- *Sociaal-constructionistisch principe*. Er bestaat geen objectieve werkelijkheid die voor iedereen identiek is. Iedere mens construeert een eigen realiteit. Wij kijken hierbij door de lens van onze eigen overtuigingen, tradities en normen. Binnen een AI-proces is er expliciet ruimte voor verschillende zienswijzen.
- *Poëtisch principe*. Het poëtisch principe veronderstelt dat een verhaal of werkelijkheid voor meerdere interpretaties vatbaar is. Verhalen krijgen, door ze te vertellen, steeds opnieuw betekenis. Alles is dan onze eigen creatie. Het vertellen van krachtige, positieve verhalen is dan ook een vast onderdeel van elk AI-proces.
- *Simultaniteitsprincipe*. Het stellen van de vraag is de eerste stap naar verandering. De vraag stellen is hem beantwoorden. Volgens het simultaniteitsprincipe zijn er geen neutrale vragen. Elke vraag die je stelt 'doet' ook iets in de ontwikkeling. Onderzoek en verandering gebeuren in een AI-proces dus gelijktijdig.
- *Anticiperend principe*. Beelden over de toekomst beïnvloeden onze huidige acties, die de toekomst vormen. Of, zoals Antoine de Saint-Exupéry het zo mooi heeft verwoord: 'Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mensen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en taken te geven. In plaats daarvan, leer ze om te verlangen naar de enorme eindeloze zee'.
- *Positiviteitsprincipe*. Positieve emoties zijn essentieel voor groei en optimaal functioneren. Onze hersenen werken ook beter, als ze over een positief geformuleerde opdracht mogen nadenken.

in de praktijk. Ik sluit af met de aanbeveling om je bij een fout of faalervaring altijd af te vragen of harder werken de oplossing is.

**WAARDEREND ONDERZOEKEN** Door te lezen en boeiende mensen te ontmoeten werd ik gestimuleerd om met een meer waardevolle blik te kijken naar mijn werk en mijn leven, aan de hand van waarderend onderzoek (zie kader).

Het sociaal-constructionistische principe van AI leerde mij dat er geen werkelijkheid bestaat die voor iedereen identiek is; mensen construeren elk een eigen realiteit. Wij kijken hierbij door de lens van onze eigen overtuigingen, tradities en normen en dat geldt ook voor 'hoger, sneller en beter'. Mijn 'hoger, sneller en beter' was niet identiek aan die van de mensen op het hoofdkantoor. Het zou mooi zijn als je het met elkaar over die twee beelden kunt hebben, maar dat is nooit gebeurd. Het gesprek is niet gevoerd. Ik kon niet anders dan dit beeld van het hoofdkantoor als 'fout' bestempelen.

Ik hield vast aan mijn droom om organisaties te helpen om beter te presteren, maar vooral ook om plezierig te werken. Mijn droom hielp me om in actie te komen (het anticiperend principe uit AI). De vraag die daarbij speelde was: welke kwaliteiten kan ik ontwikkelen, om verandering in organisaties te versnellen? Het stellen van die vraag was de volgende stap in mijn verandering (het simultaneiteitsprincipe). De vraag stellen is voldoende, om in beweging te komen. Ik kon anders naar 'fout' kijken en gaan omdenken naar 'anders' of 'ook goed'.

Dit proces van omdenken gaf mij veel mentale ruimte en maakte het mogelijk om inspiratie uit andere werelden te halen. Zo kwam ik in contact met de wereld van de stressreductie en de sport. Ik leerde over negatieve

stress (te veel en te lang leidt tot 'bore-out' en 'burn-out') en positieve stress (die je nodig hebt voor 'peak performance' en 'flow'). Ik intensiverde mijn aikidotraining. Deze krijgskunst, gebaseerd op eeuwenoude Japanse budowijsheden en overdracht van meester naar leerling, hielp mij om me veel meer bewust te zijn van (ont)spanning, zowel op fysiek, emotioneel als mentaal niveau. 'Hoger, sneller en beter' kan, zolang kunnen, willen, moeten en mogen met elkaar in balans zijn. Met mijn harde werken en twintig jaar carrière in een prestatiecultuur was ik dit bewustzijn van balans kwijtgeraakt. Had ik gefaald? Het is maar hoe je het bekijkt. In de ogen van mijn collega's wel, en in eerste instantie was dat ook mijn gevoel, maar terugkijkend was dit 'falen' juist de katalysator voor mijn ontwikkeling en bewustwording. Het goede kunnen blijven zien, leverde mij veel nieuwe inzichten op.

**OBJECTIEVE EN SUBJECTIEVE TIJD** Ongeveer twee jaar geleden ontmoette ik een collega-adviseur en econoom, die al veel jaren bezig is met het onderwerp 'tijd in organisaties'. Hij nam mij mee in zijn visie over de waarde van tijd. Hij spreekt onder andere over een objectieve tijd (de kloktijd) en een subjectieve tijd (hoe mensen de tijd beleven). Door de objectieve tijd verder onder te verdelen in fysieke tijd en sociale (of versnellende) tijd, toont hij de waarde van tijd voor klanten, talentontwikkeling en samenwerking.

Wat betreft het onderscheid tussen objectieve en subjectieve tijd sluit dit aan bij het gedachtegoed van Nobelprijswinnaar en filosoof Henri Bergson. Deze maakt in zijn essay *Tijd en vrije wil* (1888) onderscheid tussen twee soorten tijd: de astronomische of kwantitatieve tijd en de geleefde of kwalita-

**Tabel 1** Verschillende perspectieven op tijd.

OBJECTIEF PERSPECTIEF	SUBJECTIEF PERSPECTIEF
Klok aan de wand	Interne klok
Astronomische tijd	Beleefde tijd
Kwantitatieve tijd	Kwalitatieve tijd
Chronos	Kairos
Verloopt volgens cyclisch ritme	Verloopt volgens individuele beleving
Opdeling van tijd (lineair)	Geheel van tijd (circulair)
Systeemwereld	Leefwereld
Bouwsteen in organisaties voor systemen, afspraken en regelkringen	Bouwsteen in organisaties voor klantbeleving en ontwikkeling van individueel talent
Systematisch	Creatief

tieve tijd. Op zijn beurt inspireerde Bergson filosofen als Arnold Cornelis (de vertraagde tijd) en Jürgen Habermas (systeem- en leefwereld). De filosofe Joke Hermsen refereert aan een oud-Grieks gezegde, waarin twee gezichten van tijd benoemd worden: de tijd van de goden Chronos en Kairos. Chronos dat staat voor de lineaire, meetbare tijd en Kairos voor de tijd van het geschikte moment. Een aantal facetten van de twee verschillende perspectieven op tijd is samengevat in tabel 1.

Door deze visie op tijd kreeg mijn zoektocht om meer in balans te komen een nieuwe dimensie. Ik ervoer dat gesprekken over tijd 'harde' onderwerpen zacht en 'zachte' onderwerpen hard maakt.

We kunnen niet zonder de objectieve tijd. Zonder deze tijd kunnen we in onze huidige samenleving geen afspraken maken en kunnen we de techniek niet voor ons laten werken. De objectieve tijd stelt ons voor uitdagingen. Synchronisatie, het proces van afstemmen van objectieve tijd, zal mijns inziens nog belangrijker worden dan het al was.

Er is een snelle ontwikkeling gaande, waarbij steeds meer apparaten en machines aan het internet gekoppeld worden (het 'internet of things'). Dit maakt het bijvoorbeeld mogelijk dat er in de komende jaren zelfrijdende auto's aan het verkeer gaan deelnemen. Je kunt je voorstellen dat het, voor het bepalen van plaats en (onderlinge) afstand, van belang is dat de klokken gelijkgezet zijn. Naast het feit dat we objectieve tijd gebruiken om techniek te laten werken en onderling te communiceren in onze complexere wereld, is dit ook de klok van 'hoger, sneller en beter'.

De objectieve tijd is dan ook het dominante perspectief van tijd dat in de bedrijfskunde in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw sterk is doorontwikkeld (zoals toegepast bij Lean en Scrum). Ook ik heb aan den lijve ondervonden dat de ICT-techniek ons ook heeft geleid naar een verregaande synchronisatie en aandacht voor de lineaire tijd: we zetten onze klokken immers soms tot op de milliseconde gelijk.

Aan de andere kant is er de subjectieve tijd,



de tijd van kwaliteit: een klok die diep in jezelf zit, die van de beleving, van ontmoeten, van willen en emoties. Daar waar we de tijd niet meer versnipperen, maar beleven door een onverdeelde aandacht, waarbij we de tijd als het ware vergeten. Een tijd waarin we onze talenten inzetten en creatief (samen)werken met passie en zin. Met deze tijd kunnen we onze balans herstellen; de balans tussen hoofd, hart, handen en buik.

Mijn intensieve aikidotraining heeft daarbij een cruciale rol gespeeld. Ik kon daardoor beter balanceren tussen het moeten, willen, kunnen en mogen, en slaagde er steeds beter in om een verbinding te maken tussen het denken en de taal van de vakgebieden economie, bedrijfskunde en psychologie. Het invlechten van de subjectieve tijd helpt om de balans in (de ontwikkeling van) organisaties te bevorderen, maar deze manier van denken en kijken heeft onvoldoende plek in onze hedendaagse bedrijfskunde. ‘Hoger, sneller en beter’ kan een rijker motto worden, als elementen uit de subjectieve tijd (zoals vertragen en aandacht) een plek krijgen binnen organisatieontwikkeling. Ik vond ook eigen woorden voor wat ik wilde: ‘Slimmer, leuker en waardevoller.’

**CASUS: DE CALEIDOSCOOP** Dat tijdsbewustzijn een grote rol kan spelen in organisatieontwikkeling, heb ik ervaren bij een project dat ik samen met een collega bij een klant uitvoerde. Deze casus maakt duidelijk hoe een waarderend perspectief en een bredere kijk op tijd kunnen leiden tot innovatie. De betreffende klant levert maatschappelijke diensten aan burgers en is verbonden aan een gemeente. Deze gemeente is zowel eigenaar als opdrachtgever en stuurt de dienstverlening aan de burgers via een periodieke, meerjarige opdracht voor deze dienstverle-

**Figuur 1** De Caleidoscoop.



ning. De klant is helder in haar doelen: ze wil de kwaliteit van de geleefde tijd van burgers verhogen en dit moet zichtbaar zijn in alle dienstverlening aan de burgers. Beleving is dan ook hun onderscheidend vermogen ten opzichte van andere marktpartijen. Deze klant is hierin al jarenlang succesvol, getuige de grote klantwaardering van de burgers en solide financiële resultaten.

Onze klant werd geconfronteerd met een opdracht waarin een sterke en eenzijdige focus op snelheid en efficiency werd gelegd. De onrust sloeg toe en een conflict lag op de loer. We zetten de Caleidoscoop als strategisch analyse-instrument in (zie figuur 1). Deze Caleidoscoop is ontstaan uit mijn intensieve samenwerking met econoom Maarten de Winter. Het is een denk- en dialoogmodel dat helpt om vanuit drie paradigma's naar organisaties te kijken. Inspiratie voor het model kwam vanuit de kennisdomeinen economie, bedrijfskunde en psychologie. Het model kent een blauw paradigma (rati-

onaliseren) afkomstig uit de economie, waarin management een sterke focus heeft op de kwaliteit van het product en de dienst. Dit is het paradigma van tijd is geld. In het groene paradigma (socialiseren) is er ook een focus op de acceptatie van beleid, producten en diensten. De klant is niet meer een nummer, maar heeft een naam of hoort bij een klantengroep. Tijd heeft daarmee ook een dimensie van snelheid gekregen. In veel bedrijven is blauw-groen het gangbare paradigma (effectiviteit = kwaliteit x acceptatie), maar wij hebben daar een geel paradigma (individualiseren) aan toegevoegd. Hierin bevinden zich aandacht voor de beleving en waardecreatie vanuit een completer mensbeeld. Klanten krijgen een gezicht en de kwaliteit van tijd krijgt een plek: tijd is aandacht. Daarmee ontstaat de nieuwe wet  $E = K \times A \times A$ , waarbij de laatste A staat voor 'aandacht'.

De ontwikkeling van dit model laat overigens een mooie parallel zien met mijn professionele biografie. Ik heb intensief geleefd binnen het blauwe paradigma (ICT), waarna ik via de verbetering van bedrijfsprocessen actief geworden ben in de groene wereld ('change management'). Mijn recentere bewustzijnsontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat de gele wereld onderdeel is gaan uitmaken van mijn denken en handelen.

Een van de projectleiders van onze klant zei het volgende over de wet: 'Het dialoogproces met de gemeente is steeds waardevoller geworden. De gemeente begrijpt steeds beter dat ze weliswaar opdrachtgever is, maar ook de kaders voor de waardecreatie bepaalt en daarmee ook verantwoordelijkheid draagt voor de waardecreatie voor de burger.' Het gesprek over een 'service level agreement' is naar een hoger niveau van 'value level agreement' getild, waarmee een op

samenwerking gerichte sfeer is ontstaan. In korte tijd is een omslag gemaakt van een defensieve houding naar een meer waarderende houding. Daarmee is voeding gegeven aan een 'win, win, win'-situatie voor klant, gemeente en burger. Waarderend naar je organisatie kijken en het thema tijd hierin betrekken leidt tot meer bedrijfskundig inzicht en maakt dat er, naast operationeel management en project-/programmamanagement, ook plaats komt voor waardecreatiemanagement.

**TOT BESLUIT** Waarderend kijken en het ontwikkelen van een rijker tijdsbewustzijn heeft me erg geholpen om anders te denken en het paradigma 'hogere, sneller en beter' om te bouwen tot 'slimmer, leuker en waardevoller'. Met name mijn ervaringen met de twee perspectieven op tijd zijn van grote waarde geweest en zijn dat nog steeds. Met een groter tijdsbewustzijn kun je spanning en ontspanning tot een organiserend principe maken en verder bouwen aan de mogelijkheden om in organisaties het potentieel (en talent) van waarde te laten zijn voor de klant.

Met datzelfde tijdsbewustzijn doorbreek je ook de paradox van harder werken en minder presteren. Met meer bewustzijn op tijd kun je werken aan andere manieren van (zelf) organiseren en 'right-tasking', in plaats van 'multi-tasking'. 'Hogere, sneller en beter' blijft belangrijk, maar wel binnen de grenzen van het menselijke; dat betekent met serieuze aandacht voor de beleving en een plek om kwaliteit van tijd te ervaren.

Met meer tijdsbewustzijn en een rijker begrip van tijd kunnen we organisaties 'slimmer, leuker en waardevoller' maken. Er zijn diverse andere bouwstenen die heel goed passen binnen deze visie; ik doel op werkvormen als 'design thinking', geweldloze



communicatie, zelfcoaching en holacratie. Mijn ervaring is dat ze bijdragen aan de humanisering van processen binnen organisaties en dat is van groot belang voor de organisatie en alle betrokkenen.

**DANKBETUIGING** Ik dank Heike Aeillo, Maarten de Winter en Cees Hoogendijk voor hun inspiratie en meedenken bij het ontstaan van dit artikel. 

### AANBEVOLEN LITERATUUR

- Bergson, H. (2014). *Tijd en vrije wil*. Amsterdam: Boom.
- Compernelle, T. (2006). *Stress, vriend en vijand*. Schiedam: Scriptum.
- Compernelle, T. (2016). *Brainchains*. Tiel: Lannoo.
- Covey, S.R. (2005). *De 8ste eigenschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creativiteit*. Amsterdam: Boom.
- Gallwey, T. (1999). *Het innerlijk spel door tennis*. Delft: Elmar.
- Hermsen, J. (2014). *Kairos*. Amsterdam: De Arbeiderspers.
- Hoff, R. van den (2011). *Society 3.0*. Amersfoort: Lindonk & De Bres.
- Hoogendijk, C.J. (2015). *Appreciative inquiries of the 3.0 kind*. Seattle: Createspace.
- Kelly, T. & Kelly, D. (2013). *Creative confidence*. New York : HarperCollins.
- Kotler, S. (2014). *The rise of Superman*. Londen: Quercus.
- Rifkin, J. (2014). *De derde industriële revolutie*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy*. Amsterdam: Business Contact.
- Rosenberg, M.B. (2009). *Geweldloze communicatie*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Winter, M. de (2011). *Het sjoelbak syndroom*. Amsterdam: Pearson Education.