

# Open Organisieren



**VIDEO**  
**TRANSCRIPT**

**Dit document bevat de uitwerking van de gesproken tekst van de video “open organiseren”. Deze video is terug te vinden op de homepage van [www.openorganiseren.nl](http://www.openorganiseren.nl). Daarnaast bevat dit document achtergrondinformatie, toelichtingen, hyperlinks en verwijzingen naar literatuur, toegevoegd tussen [ ] of (). Veel leesplezier!**

© Hans van der Veen

Je mag dit artikel vrij gebruiken en doorgeven of citeren met bronvermelding:  
[www.openorganiseren.nl](http://www.openorganiseren.nl) / Hans van der Veen

## Start Transcript:

In deze videoclip maken we kennis met een leidinggevende die te maken heeft met snelle en ingrijpende veranderingen. We noemen hem Pieter. Pieter staat voor een uitdaging:

### Hoe ga ik als leidinggevende om met al die veranderingen die op me af komen?

De wereld om ons heen ontwikkelt zich sneller dan ooit. “Verandering is de enige constante”<sup>1</sup> wordt wel gezegd. Dat is een uitdaging voor elke moderne leidinggevende. Dus ook voor Pieter.

Maar het wordt steeds lastiger. Allerlei nieuwe concepten, modellen en aanpakken doen hun intrede. [hieronder een opsomming met hyperlinks naar websites en boeken].

‘kantelen’,	<a href="http://www.nederlandkantelt.nl/">http://www.nederlandkantelt.nl/</a>
‘je WHY bepalen’,	<a href="https://www.startwithwhy.com/LearnYourWhy.aspx">https://www.startwithwhy.com/LearnYourWhy.aspx</a>
terug naar ‘de bedoeling’,	<a href="http://www.verdraaideorganisaties.nl/">http://www.verdraaideorganisaties.nl/</a>
BPM,	<a href="http://www.kennisportal.com/processen/business-process-management/">http://www.kennisportal.com/processen/business-process-management/</a>
vloeibaar organiseren,	<a href="http://www.zipconomy.nl/2014/11/vloeibaar-organiseren-onontkoombaar/">http://www.zipconomy.nl/2014/11/vloeibaar-organiseren-onontkoombaar/</a>
corporate tribe,	<a href="http://academievoororganisatiecultuur.nl/">http://academievoororganisatiecultuur.nl/</a>
natuurlijk veranderen,	
transformeren,	
u-bochten maken...,	<a href="https://www.presencing.com/theoryu">https://www.presencing.com/theoryu</a>
organiseren heruitvinden,	<a href="http://www.reinventingorganizations.com/">http://www.reinventingorganizations.com/</a>
duurzaam organiseren.	

Volg deze ontwikkelingen en je komt tot de conclusie:

### Het denken over veranderen is zelf ook aan het veranderen.

Tsja, geen wonder, Pieter wordt onzeker. Hoe is het zover gekomen? Wat is er gebeurd?

We bekijken dit eens vanuit historisch perspectief<sup>2</sup>. We gaan terug in de tijd.

We begonnen als jagers en verzamelaars. Het leven was waarschijnlijk niet makkelijk, maar ook niet complex. Doordat de mens kon organiseren nam de productiviteit toe: het landbouw tijdperk maakte dat één mens wel 50 mensen kon voeden en dus 50 x productiever was.

Vervolgens kwamen we in het industrie tijdperk. Technologie, wetenschap, organisatie en bureaucratie deden hun intrede. En opnieuw werden we gigantisch productiever, en de welvaart steeg. Maar ook de complexiteit nam fors toe. Dankzij het vak management creëerden we grip op deze complexiteit.

Het volgende tijdperk is het kennistijdperk. Kennis is macht; de slimste, beste en goedkoopste industrieën overleefden, anderen niet, en dat geheel werd door de marktwerking geregeld. Internet domineert het wereldbeeld. En weer zijn we fors productiever geworden.

---

<sup>1</sup> Dit citaat is van Stephen Covey, auteur van o.a. de bestseller: “De 7 eigenschappen van effectief leiderschap”.

<sup>2</sup> Dit historisch perspectief wordt o.a. beschreven door Stephen Covey in het boek “De 8<sup>e</sup> eigenschap”.

## **Dit historisch perspectief leert dat zowel de productiviteit als de complexiteit exponentieel zijn toegenomen.**

En dat stopt niet. Dat gaat momenteel in ongekende vaart door. Dat brengt ons bij het NU. En bij Pieter. Het huidige tijdperk is een bonte mengeling van industrieel denken; veel van wat we in die tijd hebben geleerd geldt nog steeds. Maar kennis is niet langer macht; het is achterhaald voor je het weet, delen en vernieuwen, netwerken en complexe samenwerkingsverbanden, big data, ze maken het leven van Pieter diffuus. Dit tijdperk wordt ook wel het tijdperk van 'wijsheid'<sup>3</sup> genoemd. Maar wat is wijsheid?

## **Het 'niet weten' en de onvoorspelbaarheid creëert onzekerheid.**

En het is die onzekerheid die de behoefte aan grip doet toenemen. En dus is Pieter geneigd terug te vallen op de zekerheden uit het vorige tijdperk; de periode dat we de dingen nog echt onder controle hadden. Met Ideeën die werkten. Althans, Toen<sup>4</sup>.

Ja, we zijn door de laatste 2 eeuwen erg goed geworden in grip krijgen op organisaties en processen<sup>5</sup>. En dat is nog altijd een kwaliteit van moderne organisaties.

Echter, elke kwaliteit heeft zijn eigen valkuil. Laten we dit eens bekijken met het kernkwadranten model van Daniël Ofman<sup>6</sup>. (Ofman, 2002)

Als controle en grip doorschiet in teveel van het goede, dan hebben we te maken met controledrang, regelzucht, dichttimmeren en problemen oplossen met nog meer regels. Dat is de valkuil.

Het tegenovergestelde is de uitdaging: openheid, creativiteit, gezamenlijkheid, variatie, oog voor het unieke van elke situatie. Deze uitdaging gaan wij aan met Open Organiseren.

Maar eerst nog even Ofman: ook deze nieuwe kwaliteit heeft een teveel van het goede. En teveel van die openheid, flexibiliteit en creativiteit leidt tot chaos. En chaos is het tegenovergestelde van grip. En dus de allergie van Pieter en van veel andere managers. Dat willen we dus niet.

## **Dit kernkwadrant vormt het vertrekpunt voor Open Organiseren.**

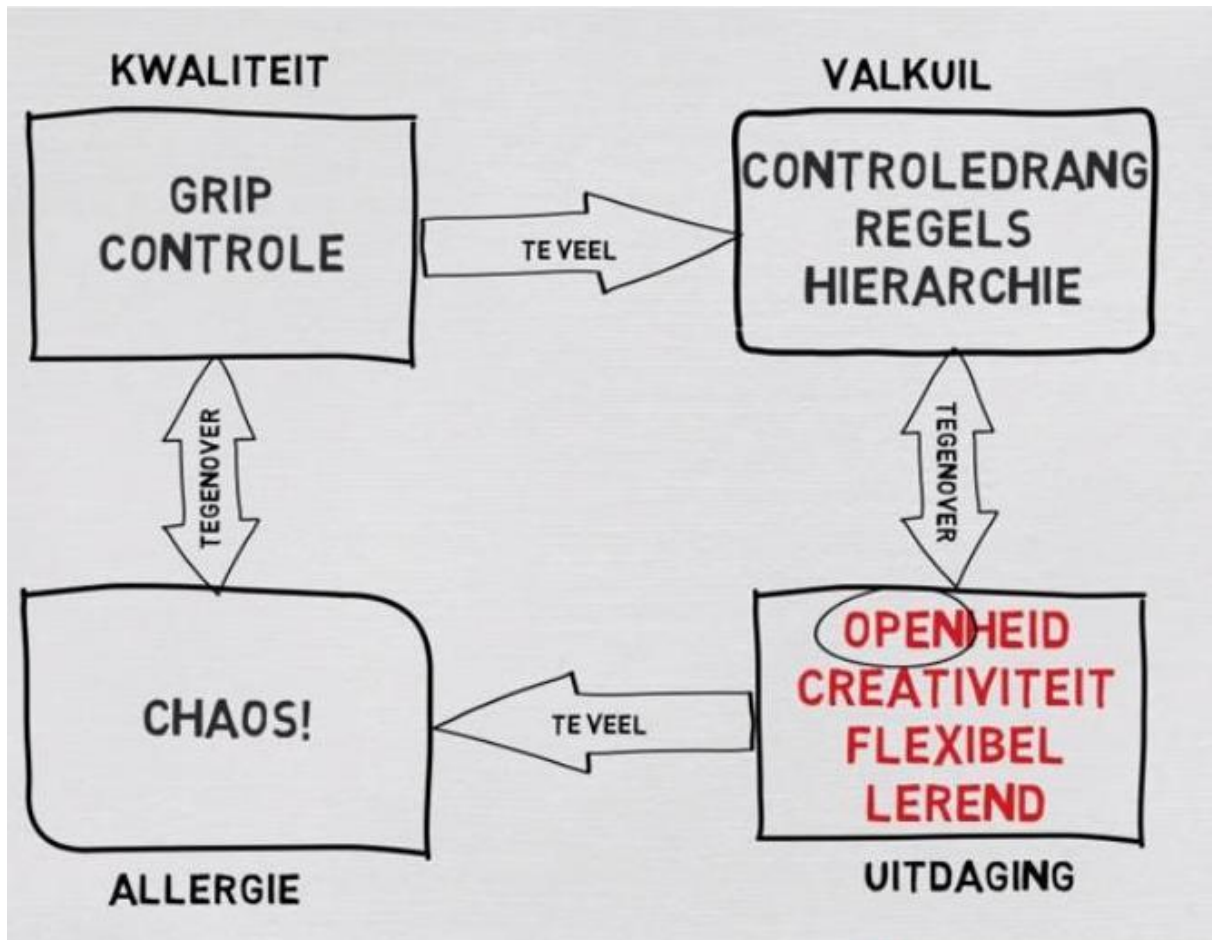
---

<sup>3</sup> Eveneens Covey in "De 8<sup>e</sup> eigenschap".

<sup>4</sup> In het filmpje worden verschillende managementinstrumenten genoemd die nog steeds van waarde kunnen zijn; dat is echter niet vanzelfsprekend in deze sterk veranderende samenleving.

<sup>5</sup> Met name de intrede van wat we nu bureaucratie noemen, oorspronkelijk omschreven door Max Weber (Weber, 1972)

<sup>6</sup> Daniel Ofman: Bezieling en Kwaliteit in organisaties. In dit boek wordt voor het eerst het model 'kernkwaliteiten' geïntroduceerd. Een prachtig model dat voor persoonlijke ontwikkeling kan worden toegepast, maar ook voor de ontwikkeling van teams en zoals van organisaties.



Om het potentieel in organisaties te benutten moeten we de uitdaging aangaan. En van de angst voor chaos juist onze kracht maken.

Hier helpt de theorie van complexe adaptieve systemen (Fryer, 2013). Daarin wordt beschreven dat dergelijke systemen zich bevinden op 'the edge of chaos'. Net geen chaos dus. Denk hierbij aan een vogelzwerm. De patronen ontstaan vanzelf, zonder dat er een leider aan het stuur zit. Geen hiërarchie, wel schoonheid en creativiteit! Er gelden slechts een basisset van 'simple rules'.

Door de implementatie van deze simpele regels kan Pieter Open Organiseren, en tegelijk grip houden; niet op de omstandigheden, wel op hoe daarmee om te gaan. Dat is immers een kernkwaliteit.

### Dit zijn deze simpele regels<sup>7</sup>:

1. Verschillen zijn nodig om te leren en als organisatie in te spelen op veranderende vragen (Dongen, Laat, & Maas, 1996)
2. In plaats van 'zo doen we dat hier' ontlene we onze zekerheid aan 'zo gaan we met elkaar om' (Wierdsma & Swieringa, 2011)
3. Afspraken gelden tot er betere gemaakt worden (Wierdsma & Swieringa, 2011)
4. We organiseren het werk met TWO's: tijdelijk werkbare overeenkomsten (Wierdsma & Swieringa, 2011).

<sup>7</sup> Ook voor deze regels geldt het principe dat ze gelden tot we betere bedacht hebben (regel 3)!

Daarvoor kunnen we gebruik maken van bijvoorbeeld Zinvol Ontwikkelen (Veen, 2011) of Agile ontwikkeling. Open organiseren is geen radicale ‘turnaround’. Geen transitie. Maar:

### **een handvat of vertrekpunt voor verandering van binnenuit.**

Daar wordt Pieter blij van. Zijn uitdagingen zijn loslaten en vertrouwen geven<sup>8</sup>. En dat zorgt weer voor een sfeer van vertrouwen en openheid. En daar worden zijn collega’s ook blij van.

### **Einde van het transcript.**

**We zien je graag terug op [www.openorganiseren.nl](http://www.openorganiseren.nl).**

**Daar vind je artikelen over veranderingen, visies op organisatie-ontwikkeling en leiderschap, begeleidingskundige achtergrondartikelen en mogelijkheden tot ondersteuning van organisatieontwikkeling.**

### **Geciteerde werken**

Covey, S. R. (2000). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.

Dongen, H. v., Laat, W. d., & Maas, A. (1996). *Een kwestie van verschil; conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.

Fryer, P. (2013). *A brief description of Complex Adaptive Systems and Complexity Theory*. Opgeroepen op juli 25, 2013, van TrojanMice:  
<http://www.trojanmice.com/articles/complexadaptivesystems.htm>

Nieuwenhof, R. v. (2013). *De taal van verandering* (2e ed.). Amsterdam: ZENO Organisatie Ontwikkeling.

Ofman, D. D. (2002). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Servire.

Veen, H. v. (2011). *Zinvol Ontwikkelen - Leiderschap zonder Hiërarchie*. Amsterdam: Boom/Nelissen.

Weber, M. (1972). *Gezag en Bureaucratie*. Rotterdam: Universitaire Pers.

Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen - als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Noordhoff.

---

<sup>8</sup> Loslaten volgt als vanzelf uit het kernkwadrant; vertrouwen geven gaat over de interactie tussen manager en medewerker en wordt in een volgend document verder uitgewerkt. Dat dit tot betere resultaten leidt is wetenschappelijk aangetoond door Fred Kiel in zijn boek: Return on Character.