

## ORGANITOPIA

Ina Smittenberg is opgeleid als arbeids- en organisatiepsychologe aan de Universiteit Utrecht, en is gespecialiseerd in organisatieverandering en groepsinterventies. Daarnaast volgde zij de diagnostische en therapeutische variant van klinische psychologie. Zicht op organisatiedynamica combineert zij sindsdien met inzicht in individuele veranderkracht. Nog lang niet uitgeleerd en chronisch nieuwsgierig volgde ze vervolgopleidingen in onder meer systemisch werk en transactionele analyse, filosofie, storytelling en andere aanverwanten aan organisatiedynamica. Ze heeft een levendige belangstelling voor het maatschappelijke debat, voor filosofie en ethiek, voor de kunsten en (social) design. Ze noemt zich wel het bosvrouwtje, zoekt graag de natuur op dichtbij huis of op reis, danst en loopt, schrijft soms poëzie, houdt van lezen, muziek en reizen.

Ina heeft een dochter en woont in Zeist.





Organitopia  
*Het Schone, Ware en Goede  
en organisatieverandering*

Ina Smittenberg

SCRIPTUM

© 2018 Ina Smittenberg

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/ of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN 978 94 6319 051 0 / NUR 801

## Voorwoord

**V**OOR DE TWEEDE ZOMER op rij zit ik hele dagen achter mijn laptop aan de keukentafel. Het verzamelen van gedachten en inhoud voor dit boek is al jaren geleden begonnen en kreeg in 2016 een extra impuls, toen ik besloot een halffabricaat te schrijven ter ere van mijn jubileum als organisatieadviseur. Die zomer was de eerste keer dat ik de voldoening ervoer van in flow, gestaag en toegewijd aan iets geheel eigens werken. Deze zomer is een herhaling van die ervaring; het is heerlijk om een plan te hebben en dat daadwerkelijk uit te voeren. De lichte stress van de (vooralsnog) lege agenda voor het najaar en andere existentiële besognes mogen de pret niet drukken. De grote hoeveelheid intrinsiek plezier die het schrijven me brengt is al bewijs van een deel van de inhoud van dit boek.

Ik noem mijzelf organisatieadviseur. Ik stel me ten doel inspirerende en effectieve verander- en innovatieprojecten in te zetten, waarbij mens en organisatie van binnenuit in beweging komen, teneinde soepel in te spelen op de immer veranderende buitenwereld.

*Organitopia* is een persoonlijk essay, de weerslag van wat ik de afgelopen jaren zoal geleerd, gedaan en gedacht heb over de werkende mens en/in organisaties.

**Wat is de waarde van een essay?** Kunst- en cultuurfilosoof Thijs Lijster gaat terug tot de oorsprong van het genre bij Michel de Montaigne (1533–1592). Deze schreef zijn *Essais* tussen 1571–1592 en gaf zijn naam aan een genre waarvan de 'kardinale' kenmerken volgens Lijster de introspectie, uitgaan van de eigen ervaring en de rücksichtslose sceptische en onderzoekende levenshouding zijn. Het oprecht op zoek zijn naar de waarheid, ongeacht de uitkomst, onderscheidt een essay van wat Lijster de post truth, zelfhulp en levenskunst literatuur (bedoeld om aan te verdienen) noemt. Lijster zegt het zo:

'Het ik van het essay, het ik van Montaigne is nu juist de mens van vlees en bloed, met angsten en dromen, ingebed in een traditie, een omgeving en een

cultuur. Die lokaliteit en gesitueerdheid ondermijnt niet de autoriteit van de spreker, maar bekrachtigt die juist.' (Thijs Lijster, *De Gids* [2017/4])

Organitopia is een zelfbedacht woord met een knipoog, waarmee ik de ideale organisatie wil wakker roepen, in ieder geval in de geest van de lezer. In dit boek wil ik, aan de hand van mijn eigen ervaring en onderzoek, illustreren hoe we dichterbij een ideale organisatie kunnen komen.

Het is een persoonlijk boek; mijn mening, ervaringen, reflecties en kennis lopen voortdurend samen op, mijn bedrijf Werklust en ikzelf vallen met regelmaat samen. Het is een eclectisch boek, waar ik put uit vele bronnen. En het is een kritisch boek, maar met een opbouwende boodschap.

Het minimale scenario is dat ik met dit boek een eigen *theoretie* presenteer, een destillaat van mijn ervaring als organisatieadviseur. Het optimale scenario is dat ik echt iets te vertellen heb en de inhoud wordt gewaardeerd om het verdiepende en het verbredende, om de multidisciplinaire inhoud. Een beetje autoriteit in Lijster's definitie wil ik best. Het pessimistische scenario is dat ik met *Organitopia* mijn zwanenzang zing en hierna iets anders ga doen. Nu, zover is het nog niet en u moet nog beginnen te lezen.

### **Hart**

Een van de schrijvers die ik veel zal citeren, Daniel Kahneman, (21)\* begon zijn boek met overpeinzen wat hij zou willen dat het effect van zijn schrijven zou zijn. Hij stelde zich voor dat bij de koffieautomaat geanimeerd gedebatteerd en intelligenter geroddeld zou worden met het vocabulaire dat hij in zijn boek verschaft. Door hem geïnspireerd vraag ik me af wat ik zou willen bereiken? De plank managementliteratuur is al goed gevuld en ik ben me zeer bewust van de legioenen collegae adviseurs, psychologen en aanverwante experts die u net als ik graag willen vertellen wat hun visie op organisaties en organiseren is. Wat wil ik nog toevoegen?

---

\* De cijfers tussen haken verwijzen naar de genummerde literatuurlijst (blz. 198–200)

Het eerste waar ik op kom is dat lezers zich getroost voelen of – geheel in de beeldtaal van dit boek – een hart onder de riem gestoken wordt. Dat u herkent wat ik hier verzameld heb en daar een beetje van ontspant; ach ja, zo was het en zo is het en zo werkt het. Dat in sommige organisaties de boel een beetje tot rust komt en men zegt: ‘Weet je wat? We doen dit even niet.’ Of juist: ‘Ja! nu weten we hoe we aan de slag kunnen!’ Ik zou wensen dat mijn enthousiasme aanstekelijk werkt, en dit boek een bron van inzicht is. Dat het aandacht genereert voor de wereld aan mogelijkheden om samen te werken en goede gesprekken te voeren op de werkvloer. In essentie zou ik wensen dat er een meer holistisch beeld postvat van werkers en organisaties. Zonder al te rigide universele waarheden, met relativiseringsvermogen en vertrouwen, met ruimte voor afwijkingen en diversiteit. Met een warm hart.

### **Boekenkast**

Tijdens het schrijven becroop mij nu en dan de vrees dat *Organitopia* teveel een omgevallen boekenkast zou worden. Tegelijkertijd is dat precies een (deel van mijn) motivatie: recht doen aan wat er allemaal al bedacht en onderzocht is, en aan wie inspireert. Mij treft steeds opnieuw hoe onderling gerelateerd verschillende vakgebieden zijn. En eveneens hoe al eerder, in vorige eeuwen, of elders, in aanpalende disciplines, al zoveel nuttigs en belangwekkends is bedacht. Dat wil ik graag delen: verhelderende inzichten uit verschillende bronnen als het humanisme, de klassieke filosofie, de psychoanalyse, de humaniora in het algemeen, de kunsten, hedendaagse psychologie en ethiek. Niet in het wilde weg, maar eclectisch in samenhang. Brede en diepe inzichten over mensen en wat hen beweegt, met organisaties als toepassingsveld.

**Onlangs volgde ik colleges** over filosofie aan de universiteit van Gent. Wat weldadig diepgaand wordt daar onderwezen. We keken door de bril van meer en minder bekende filosofen en psychologen (Socrates, Lacan, Girard en Laclau) naar hedendaagse fenomenen als populisme, leiderschap en Trump. In plaats van een definitie of diagnose te stellen onderzochten we onderliggende dynamieken. In plaats van een recept of een oplossing, resulteerde het in inzicht en het zien van meer aangrijpingspunten om een verandering in gang te zetten. Een paar mooie vragen die werden gesteld: ‘Wat kan alleen door populisme

worden uitgedrukt? Van welke sociale realiteit is het een uiting?' Voor mij is dat geen overbodige of elitaire intellectuele exercitie. Het is het (opnieuw) leren van een manier van denken en onderzoeken die zoveel mogelijk vensters op een onderwerp opent, de conclusie zo lang mogelijk doet uitstellen totdat je tot een afgewogen oordeel kunt komen. Niet gepolariseerd, niet ingegeven door ongeduld of ontevredenheid. In plaats van (in dit geval) populisme te veroordelen vanuit de instinctieve afkeer die je er misschien van voelt, vragen de wijsgeren je om ernaar te kijken en te snappen wat anders niet gezien kan worden.

### ***Wat voor wie?***

Idealiter vormt *Organitopia* dus een inspirerend en bruikbaar denken werkkader voor diegenen die zich met verandering bezighouden: collega-adviseurs, liever nog leidinggevend en opdrachtgevers. En ik hoop voor vele andere werkers. Ik doe zoveel mogelijk eer aan iedereen die mij in de loop der jaren geïnspireerd of iets geleerd heeft. Dit boek barst van de verwijzingen die begeisteren en hopelijk aanzetten tot verder lezen.

Het is dan misschien een denkkader, maar het is geen stellige overtuiging of enig ware aanliegroute die ik schets. Verwacht een samengestelde manier van kijken en denken, die verschillende perspectieven biedt op verandering van mens en organisatie. Perspectieven waarmee je een eigen aanpak kunt 'laden' of een route ontwikkelen. Ik zal zo veel mogelijk voorbeelden, klein en groot, algemeen en specifiek, geven om dat te illustreren.

### ***Leeswijzer***

Dit boekje is geschreven vanuit ik. Dat is onvermijdelijk omdat mijn eigen ervaring in organisatieverandering centraal staat en uitgangspunt is van onderzoek naar – en bespiegelingen over – wat werkt. Het persoonlijke perspectief helpt ook om 'het moet', 'men dient' en 'gij zult' te vermijden.

Wanneer ik het woord werkers of medewerkers gebruik bedoel ik vrijwel altijd óók het management, de staf, de leidinggevend.

Omdat het voordehand ligt zal ik hij gebruiken, waar ik natuurlijk ook zij of de persoon bedoel. Ik geef toe, een gemiste kans.

Ten slotte plaats ik mij geheel in een door mijzelf ook vaak kritisch



beschouwde populatie, door het veelvuldig gebruik van Engelse terminologie, incidenteel Franse of Duitse uitdrukkingen. Ik probeer dat zoveel mogelijk te vermijden. Soms kies ik bewust voor een Engelse term omdat zo'n woord dan net iets genuanceerder lijkt uit te drukken wat ik bedoel. En soms vind ik een vreemd woord gewoon mooi. Ik hoop dat de lezer me deze *Spielerei* wil vergeven.

### **Managementsamenvatting**

Ik schreef een essay over organisatieverandering waarbij ik terug en vooruitgrijp op vele disciplines en vakgebieden. Ik hoop van harte u te inspireren.



# Inhoudsopgave

Voorwoord 5

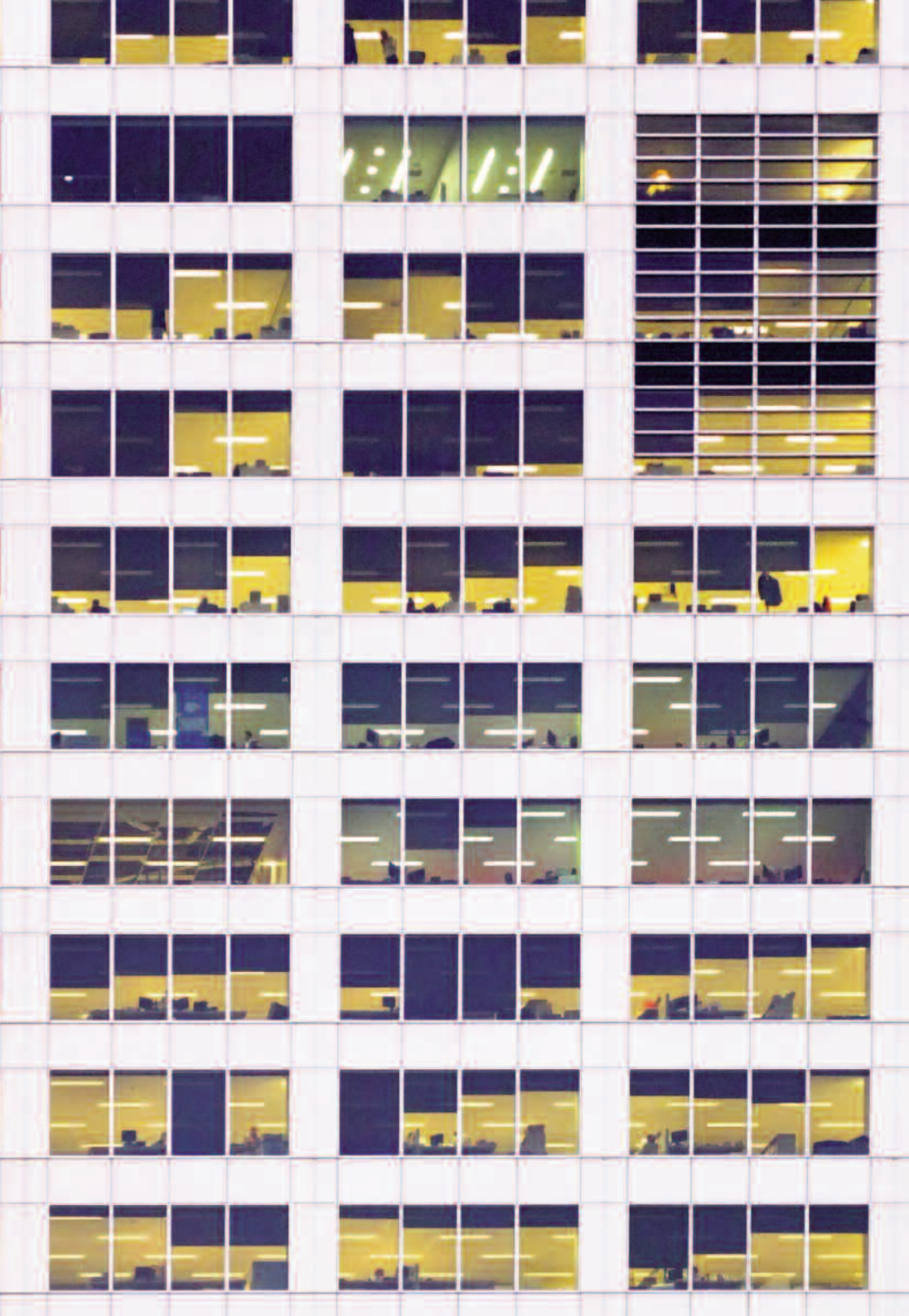
<b>1 Welkom in Dystopia</b>	<b>15</b>
De weg der weerbaarheid 17	
Dystopische fenomenen 19	
<b>2 De kaart van het gebied</b>	<b>34</b>
De weg en de wanderling 34	
Van 'blauw' naar veelkleurig 36	
Wij en ik willen wel 37	
Van fixen naar zelf doen 38	
Binnen en buiten 40	
<b>3 Bestemming Organitopia</b>	<b>42</b>
Hart ophalen 47	
Persoonlijk engagement 49	
Merkbaar 51	
Toekomstbestendig 52	
<b>4 De psychologie van verandering</b>	<b>55</b>
Wat drijft de mensch? 57	
Zingeving als continu proces 62	
Inzoomen op Ik en Wij 64	
Wat geeft zin? 76	
Intrinsieke motivatie in organisaties 81	
Ruimte voor betekenis 83	

## DE WEG NAAR ORGANITOPIA 91

<b>5 Het Schone</b>	<b>99</b>
Evocatief en transcendent 99	
Wat is het Schone meer dan gewoon mooi? 102	
'We are designed to experience beauty' 108	

Herkennen en ontregelen	115	
De kers op de taart: het Schone en intrinsiek bewegen	121	
Het Schone in organisatieverandering	122	
<b>6 Het Ware</b>		<b>129</b>
Kunnen denken	131	
Willen denken	143	
Leren denken	148	
Het Ware in organisatieverandering	151	
<b>7 Het Goede</b>		<b>160</b>
‘We deeply want to be moral people’	160	
Wat jij niet wilt dat u geschiedt	164	
En nu gedragen!	170	
Ervaren en Spelen	174	
Het Goede in organisatieverandering	179	
<b>8 Organitopia in zicht!</b>		<b>183</b>
Het Hart, de harten	185	
Het Schone, Ware en Goede in verandering	189	
De cirkel rond	191	
Hoe wordt men een Organitopiaan? Leiderschap <i>revisited</i>	192	
Dank	197	
Literatuurlijst	198	





# 1 Welkom in Dystopia

IN DE WERELD VAN HET WERKEN en van organisaties is al geruime tijd veel aan de hand. We doen vaak alsof dat iets van de laatste jaren is. De meest gebruikte openingszin in hedendaagse managementliteratuur is denk ik: ‘Organisaties zijn onophoudelijk in beweging en de veranderingen gaan steeds sneller.’

*The chief and primary cause of the very rapid increase of nervousness in civilization is due to these five characteristics: steam power, the periodical press, the telegraph, the sciences and the mental activity of women.*

– George M. Beard, 1881\*

Bovenstaand grappig citaat maakt duidelijk dat dit gevoel van onontkoombare versnelling al heerst sinds de uitvinding van de stoomenergie, zo rond 1764. Daarna kwam de Industriële Revolutie op gang en sindsdien is de boel nooit meer echt tot rust gekomen.

Het verhaal over complexiteit en versnelling vertellen we elkaar keer op keer en legitimeert veel aandacht voor de binnenwereld van organisaties: de structuur en de werkers. Het aantal wijzigingen en reorganisaties dat wordt ingezet om met de werkelijkheid om te gaan lijkt exponentieel toe te nemen. Ik werk vooral in de publieke of anderszins *non-profit* sector – het zou kunnen dat dat gegeven mijn waarneming kleurt – waar ik zie hoe de hervormingen in publieke domeinen als zorg en welzijn, wonen, gemeenten, maar ook onderzoek en innovatie enorm veel tijd, energie en aandacht vragen. En niet altijd met goed gevolg. De onderlinge afstemming en samenwerking binnen de enorm complexe infrastructuren – die veelal niet adequaat draaien – loopt moeilijk. Er is een overvloed aan ideeën en concepten, maar men lijkt moeite te hebben met uitvoering en implementatie. De toekomst van

---

\* George M. Beard, *American Nervousness, Its Causes and Consequences*. New York: G.P. Putnam's Sons, 1881.

werk ziet er niet florissant uit, gezien toenemende outsourcing (uitbesteding), automatisering, en nu ook robotisering die een groot deel van ons overbodig dreigt te maken. Het is allemaal niet niks.

Dit verhaal heeft zijn weerslag op de organisaties die ik adviseer. Snelheid wordt met snelheid beantwoord in pogingen meer grip te krijgen. Bij TNO wordt al een aantal jaren met man en macht gepoogd 'de matrix' aan de praat te krijgen, waarbij (of terwijl) wijziging op wijziging op herstructurering volgt en men van de weeromstuit meer met 'binnen' dan met buiten bezig is. Ik hoor over gemeenten waar ieder voor zich het wiel opnieuw uitvindt, iedereen meedenkt en een mening heeft, maar verantwoordelijkheid om iets uit te voeren vaak niet geregeld is of gevoeld wordt. Ik lees over complexe IT-structuren die verlossing moeten brengen maar waar iedereen na verloop van tijd de draad kwijtraakt.

Dat alles blijft niet zonder gevolgen voor werkers. De uitval onder (vooral) jongere medewerkers is al jaren onverminderd hoog. De laatste jaren nemen angst- en depressieklachten een hoge vlucht en is burn-out de meest voorkomende klacht (8, 9). Langdurige stress heeft funeste gevolgen weten we al een tijdje, zowel psychisch als fysiek.

**De laatste ontdekking** op het gebied van stress is de GUTS-theorie (8); een persoon die onderhevig is aan stress – denk aan een moeilijke taak uitvoeren, opgejaagd worden, of zichtbaar fouten maken – blijft ook als de stressor weg is, in de *default stress response* staan. Anders gezegd, zijn stressreactie blijft 'aan' totdat expliciet is waargenomen dat het veilig is. Hij blijft angstig en gespannen, verhoogde niveaus stresshormoon aanmaken en ook de hartslag blijft hoog. Een expliciet veilige omgeving wordt een hectische werkplek natuurlijk maar zelden. Het ingeschakeld blijven van de stressrespons leidt tot gegeneraliseerde onveiligheid en daarmee tot langdurende stress, met alle gevolgen van dien voor het immuunsysteem en de psychische gezondheid van werkers.

De aspiraties van werkers matchen vaak niet met de barre werkelijkheid in de organisaties en instituten waar ze terecht komen en dat geldt zeker niet alleen voor de verguisde *millenials*. Er wordt eenzijdig nadruk gelegd op individuele verantwoordelijkheid en zelfsturing in die hectische en spanningsvolle omgeving. Medewerkers lopen ver-



loren in organisaties en vinden hun werk onvoldoende toegevoegde waarde leveren; veertig procent van de Nederlanders vindt z'n baan sowieso zinloos vond Rutger Bregman (7). Ook niet best.

Zo doe je dat, leerden wij adviseurs. Wanneer je wilt dat er geluisterd wordt is het zaak om de urgentie van meet af aan onder de neus te wrijven. Zonder noodzaak komt niets in beweging.

## DE WEG DER WEERBARSTIGHEID

*'en voort joegen zij weer...'* een favoriet citaat in mijn gezin van herkomst, uit *Han de Wit gaat in ontwikkelingshulp* van Heere Heeresma. Hierin wordt beschreven hoe de zoon des huizes iedere middag zijn Solex langs het kanaal jakkert, terwijl zijn vader – op de fiets – aan zijn arm hangt. Met Han's toenemende snelheid verslapt de greep van papa's hand langzamerhand. Uiteindelijk komt Han alleen lekker op snelheid, terwijl achter hem het zwabberende lampje van vaders fiets in de verte verdwijnt (22).

Van deze zinsnede ('en voort joegen zij weer') schiet ik geregeld nog in de lach, omdat het zo'n sterk beeld is van iemand die Oost-Indisch doof, heel welgemoed, zijn eigen desastreuze gang gaat. Voor wie niet onmiddellijk associaties heeft: voor mij staat het voordragen op de Solex voor de aansluiting missen. Zoals in een verandertraject bijvoorbeeld de visionair en de projectgroep enthousiast gas gevend voorop gaan, terwijl de rest van de organisatie langzamerhand tegen wil en dank afhaakt.

Een organisatieverandering aan de praat krijgen brengt hard werken en weerbarstigheid met zich mee. Omdat de organisatie niet meer doet wat de werkelijkheid vraagt, moet de strategie aangepast, de structuur gewijzigd, mensen moeten mee, waarden moeten anders, de cultuur klopt niet. Of erger: de cultuur is onprettig, er heerst wantrouwen, de stemming is beneden nul, er vallen mensen uit wegens ziekte, er wordt gepest en niemand kan er de vinger op leggen. Adviseurs en hun klanten hebben te maken met bureaucratie, met logge structuren, met inertie en weerstand, met ondoorzichtigheid en onderbewuste processen. Een ingezette verandering komt meestal nog bovenop het dagelijks werk; het is een extra taak en vraagt budget en

energie. Er wordt niet zelden een projectorganisatie ingericht die in eerste instantie vaak heel druk met zichzelf is. Dat snapt daarbuiten vooraleerst weer niemand.

Enfin, soms lijkt het alsof de enige weg naar verandering die van de meeste weerstand is. Dat is terecht en toch ook niet. Een gewoonte veranderen, hoe onaangenaam ook, betekent dat werker en systeem uit de comfort zone moeten, en dat vergt vaak een poosje duwen. Daartegenover wordt een beweging ook vaak te moeilijk gemaakt, of te dwingend, wordt ingezet op tekort, op wat er nog niet is. Er wordt onvoldoende recht gedaan aan wat er goed gaat, oorspronkelijk, wel aanwezig is. En dat maakt het moeilijk en weerbarstig.

Eerlijk gezegd heb ik tijdens een veranderopdracht weleens gefantaseerd over het 'platslaan' van de organisatie om vervolgens helemaal opnieuw te beginnen met de eerste klant, of burger. Wat moest hier ook alweer mee? En hoe regelen we dat zo handig mogelijk? Dit omdat de gecreëerde ingewikkeldheid, politieke verhoudingen en territoria zulke vormen hadden aangenomen dat de organisatie maar op halve kracht leek te draaien. En een veranderopgave ook lijkt te vragen om daar steeds doorheen te ploeteren.

Hoe dan ook: een organisatieverandering kost veel inzet en energie van alle betrokkenen, maar het effect blijft vaak beperkt. Werknemers raken door steeds nieuwe missives, structuren en profielen eerder vervreemd van dan verbonden met elkaar. Betrokken adviseurs raken gesillusioneerd en vervuld van zelftwijfel: al die inzet, en toch wordt het niet opgepikt, of heeft het niet het gehoopte effect. Managementgoeroe Thijs Homan verhaalt in zijn lezingen steevast de anekdote van de pisbakken. Na een gloedvolle strategiebijeenkomst van *n'importe quel* bedrijf wordt aan de pisbakken de échte waarheid gesproken en doen managers en medewerkers van een organisatie niet voor elkaar onder in het affakkelen van de woorden van de directeur of de consultant (20). Hoe de vrouwelijke leden van de organisatie dit doen mag Joost weten overigens; gezamenlijk lippenstiftend, koffie halend? De moraal van het verhaal is: van de meeste ingezette organisatieveranderingen komt uiteindelijk bar weinig terecht. Mensen doen alsof ze meegaan, maar per saldo gebeurt er weinig tot niks. Dit is maar een voorbeeld van hoe zowel vakbroeders als opdrachtgevers het eigen

werk bezien en de merites ervan betwijfelen. Jaap Peters schreef jaren geleden over de intensieve menshouderij (39). Thijs Homan schreef zijn *Organisatiedynamica* op basis van de bevinding dat de meeste veranderingen mislukken. En onlangs beweerde Rich Hirst (23) dat slechts 34 procent van de organisatieveranderingen slaagt. We kennen allemaal het gemor ‘ik wist hier niks van, er is nog niks veranderd, ik wacht het wel weer even af, het zal mijn tijd wel duren’. Dat stemt allemaal niet zo vrolijk.

## DYSTOPISCHE FENOMENEN

Dat staat er allemaal nogal generiek zwartgallig omschreven. De hoogste tijd om wat meer te specificeren en orde en overzicht te scheppen. Waar gaat het mij nu precies om? Op welke ongewenste veranderfenomenen meen ik een antwoord te formuleren?

Onderstaande zes karikaturen schetsen wat pamflettistisch de dystopische fenomenen die ik geregeld waarneem; de oppervlakkige of ongewenste effecten die resultaat kunnen zijn van een veranderprogram of interventie. Een verandering wordt dan misschien in een uiterlijke vorm gerealiseerd, zoals een nieuwe structuur, een aangepast functieprofiel, een leerlijn ondernemerschap, maar niet geïnternaliseerd bij de medewerkers. Daardoor is het effect in binnen- én buitenwereld onvoldoende merkbaar. Medewerkers ervaren een betekenis kloof over het wat en het hoe van hun werk, trekken zich terug, worden onverschillig, raken vervreemd. Of gaan over tot de orde van de dag.

[ **Dystopia** ] (from the Greek *δυσ-* and *τοπος*, alternatively, **cacotopia**, **kakotopia**, or simply **anti-utopia**) = a community or society that is undesirable or frightening. It is translated as “not-good place”, an antonym of utopia, a term that was coined by Sir Thomas More and figures as the title of his most well-known work, *Utopia* (the blueprint for an ideal society with no crime or poverty). Dystopias are often characterized by dehumanization, totalitarian governments, environmental disaster, or other characteristics associated with a cataclysmic decline in society.

– Wikipedia