



Bottom- up!

*Systeemtransformatie
voor doorzetters*

FLOOR DE RUITER

Boom



Bottom- up!

*Systeemtransformatie
voor doorzetters*

FLOOR DE RUITER

Boom

Over Bottom-up!

Toen ik de ruwe versie van dit boek gelezen had en we het thuis aan tafel met een bak koffie doornamen, vroeg Floor: 'Vind je het een boek om te publiceren?' Het boek geeft met vele voorbeelden uitstekend weer hoe onze organisaties vastlopen, blind zijn voor hun eigen neergang en hoe bestaande transformatiekennis en -technieken niet meer tot resultaat leiden. Voor velen van ons een 'feest' van herkenning, in ieder geval voor mij. Floor neemt ons mee in een zoektocht naar de mogelijkheden om uit deze impasse te komen. Een aantal belangrijke kernmerken van Floors filosofie zijn: vooraf niet precies weten waar het naartoe gaat, leren van vergissingen en vertrouwen op het proces met de mensen daarin. Voor velen zal dit als ongemakkelijk voelen: geen duidelijk einddoel hebben of niet de veranderexpert kunnen zijn die voor alles een methode en oplossingen heeft. Floor geeft in zijn werk en in het boek zelf het goede voorbeeld door zich met herhaling kwetsbaar op te stellen, aan te geven dat hij fouten maakt en niet in alles de expert is. Floor beschrijft niet alleen zijn veranderaanpak – in het boek is hij zijn veranderaanpak en dat maakt het boek eerlijk en overtuigend. Juist daarom heeft het grote toegevoegde waarde voor mensen die zich bezighouden met transitie, en is publiceren en lezen een 'must'.

Fred Bleeker (trainer en coach)

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
HOOFDSTUK 0: Overcompleet (bericht van het transitieteam)	13
HOOFDSTUK 1: Hoe begint dat, bottom-up?	17
HOOFDSTUK 2: Hoezo bottom-up?	23
HOOFDSTUK 3: Bottom-up in een klein systeem	39
HOOFDSTUK 4: Een doorbraak met valkuilen	51
HOOFDSTUK 5: Hoe een heel systeem bottom-up kan veranderen	61
HOOFDSTUK 6: Bottom-up in een systeem op scherp	71
HOOFDSTUK 7: Baas in eigen buurt!	79
HOOFDSTUK 8: Hoe gemeenten hun repertoire kunnen verbreden	105
HOOFDSTUK 9: Handvatten voor doorzetters, nu aan de slag	123
HOOFDSTUK 10: De Puzzel: als je direct aan de slag wilt	139
HOOFDSTUK 11: Hoe faciliteer je een bottom-up proces?	169
HOOFDSTUK 12: Conclusie: Tismeallemaalwat.nl	207
Referenties	211
Literatuur	215
Beeldverantwoording	217
Over de auteur	219
Dankwoord	221

Voorwoord

Het kan! Een echte dialoog met duizend medewerkers. Geen papieren of online enquête, maar een echt open gesprek. Over ingrijpende veranderingen in het bedrijf, hun bedrijf, hun toekomst. Of een echte dialoog met boeren. Niet met een paar vertegenwoordigers, maar met alle boeren. Of misschien nog onwaarschijnlijker: een gesprek met alle inwoners van een wijk, over ingrijpende veranderingen in de wijk, hun wijk. Kan dat? Is dat nodig?

De afgelopen 175 jaar hebben we systemen ontwikkeld waarbij vertegenwoordigers ons – vaak namens ons – besturen. Soms gekozen door aandeelhouders of juist door medewerkers (ondernemingsraden) en soms gekozen door ons als burgers in de vorm van raadsleden of parlementariërs. Prachtige, in de loop van de tijd geperfectioneerde systemen. 175 jaar geleden een majeure innovatie, in een tijd dat de eerste spoorlijn net aangelegd was. Maar op de vraag ‘hoe besturen we onszelf?’ zijn al lang nieuwe antwoorden mogelijk. En noodzakelijk. Want de vragen worden complexer (het aantal crises is al bijna niet meer bij te houden) en de afstand tussen ideologie en praktijk, tussen systeemwereld en werkelijkheid, tussen directie en werkvloer, wordt alsmaar groter. De meeste Kamerleden bijvoorbeeld zijn, na hun studie politicologie of geschiedenis, direct als volksvertegenwoordiger of als ‘politiek assistent’ aan het werk gegaan. En de meeste medewerkers en inwoners? Die zijn steeds hoger opgeleid en krijgen via tv en internet constant de hele wereld op hun bord. Het kan al lang anders.

Dit boek gaat over de ervaringen die we, in verschillende samenstellingen, hebben opgedaan met de vraag 'hoe besturen we onszelf?' Hoe dan? Door met duizenden medewerkers een drastische reorganisatie door te voeren. Door met duizenden bloemenkwekers een coöperatie opnieuw in te richten. Door met een hele wijk duurzaamheidsbeleid vorm te geven. Niet door inspraak, door mee te praten over plannen van bestuurders, maar door die plannen – vanaf nul – zelf te maken. Niet door informatie-avonden of formele werkoverleggen, maar door intensieve grootschalige dialogen.



Dit boek gaat over de ervaringen die we hebben opgedaan met de vraag 'hoe besturen we onszelf?'

En wat ontdekten we? Dat het niet alleen kán, maar dat het verbluffend betere resultaten oplevert! Zo veel betere resultaten, dat er alle reden is om serieuze vraagtekens te zetten bij onze huidige manieren van organiseren. We kregen plotseling onverwachte uitbarstingen van collectieve wijsheid te zien en moeiteloos vrolijke implementatieprocessen. Want wat is er leuker dan zelf of met elkaar je eigen toekomst vorm te geven? De uitkomsten overtroffen steeds onze hoogste verwachtingen. We ontdekten ook dat de dynamiek en de successen binnen bedrijven nauwelijks afwijken van die in publieke systemen, dat ze eigenlijk bijna hetzelfde zijn. Steeds meer waren we parallel in beide omgevingen tegelijk aan het werk. En we ontdekten ook dat er in elke situatie een grote aarzeling is om zo'n bottom-up proces in te gaan. We hebben tenslotte niet voor niets 175 jaar een aanpak geperfectioneerd. Die gooi je niet zomaar overboord.

Dit is dan ook geen managementboek in de traditionele zin. Niet speciaal voor managers van bedrijven of juist voor publieke bestuurders. Het is voor iedereen die tegen de grenzen van een systeem aan loopt en daarbij een nieuw antwoord zoekt op de vraag 'hoe besturen we onszelf?' In dit boek delen we de spelregels die we met elkaar – mijn collega's, mijn teamgenoten en ik – soms door schade en schande, leerden. Want zo'n systeemverandering begeleiden is geen werk voor gediensstige consultants of voorzichtige begeleiders. Je moet soms door heel wat oordelen en barrières heen breken en op gevoelige tenen staan. In dit boek laat ik zien dat het kan, door leerzame voorbeelden en praktische handvatten. En als het dan lukt, blijkt het vaak meer een dans dan een strijd. Als je haast hebt, kun je de achtergronden van de vele ontdekkingen overslaan en direct door naar hoofdstuk 10.

Het kan, een systeem in beweging krijgen, ontdekten we. En het moet, omdat er geen andere uitweg is uit de vele crises waarin we onszelf hebben begeven. En ik laat vooral zien dat het hooguit wat doorzettingsvermogen vergt. Het kan, het moet en we kunnen het!

Hoofdstuk 1

Hoe begint dat: bottom-up?

Het begon voor ons – voor Flying Elephants – met een minister die het in 2013 een goed idee vond om 26 min of meer autonome politie-korpsen – op afstand van Den Haag bestuurd door burgemeesters – om te vormen tot tien centraal bestuurd eenheden: de Nationale Politie. Hij heeft het besluit er, tegen alle waarschuwingen in, doorgedrukt. Minister Opstelten had, was het gezegde op zijn departement, drie doelen: de nationale politie, de nationale politie én de nationale politie. Die doelen werden bereikt *‘onder een dwingend gezag en een activistische minister die niet van gedetailleerde blauwdrukken houdt’*, schrijven onderzoekers Frits Vlek en Piet van Reenen in hun inleiding van de bundel *Voer voor kwartier-makers*, in 2013.¹

Voor mij persoonlijk begon het toen ik ‘s morgens vroeg een troosteloos vergaderzaaltje binnenstapte in Noord-Nederland. In een vierkant, achter formicatafels, zitten twaalf lange mannen – het merendeel met snor – en één dame. Het kan niet anders: dit zijn politiemanagers. Ze breken zich het hoofd over de integratie van drie units van drie provinciaal georganiseerde politiekorpsen tot één soepel lopend geheel, zoals de opdracht van boven luidt. Opgezadeld met die missie zitten ze als ‘verandermanagement’ tweewekelijks bij elkaar. Ik luister tweeënhalf uur aandachtig naar een mix van onbegrijpelijke afkortingen, raadselachtige vaktermen en rommelige analyses, afgesloten door een serie kloeke besluiten. Dan breekt het moment aan dat Astrid, de communicatieadviseur, binnenkomt om de genomen besluiten te noteren en te vertalen in nieuwsbrieven en webpagina’s voor het intranet. Zo kan op meer dan vierhonderd

locaties iedereen kennisnemen van het resultaat. Het blijkt onderdeel van het tweewekelijks ritueel. Aan het einde mag ik als observator nog wat zeggen. Ik stel alleen de vraag: ‘Hebben jullie het idee dat al jullie besluiten nu ook uitgevoerd gaan worden, zal het in vruchtbare aarde vallen?’ Ze vinden het een geestige vraag. Het moet gewoon van hogerhand. Zo gaat dat hier. Natuurlijk, er is altijd weerstand. Niemand heeft hier ten slotte om gevraagd. Maar met een beetje druk komt het vast goed.

Van zenden naar luisteren

Als we met z’n drieën – baas Frank, communicatieadviseur Astrid en ik – bij elkaar zitten, stel ik de vraag nog een keer. Astrid geeft nu een heel ander antwoord: *‘De lijst van vandaag gaat zeker het verschil niet maken, en vooral meer verzet oproepen. Mensen worden bozer en bozer. Vooral het punt van de “herwaardering” van de analisten-functies, die vooral neerkomt op een forse degradatie van één of twee schalen.’* Frank schrikt van het antwoord. *‘Waarom zeg je dit nu pas?’* ‘Nou, niemand vraagt het ooit en als ik het tussen de regels door zeg, reageert er eigenlijk nooit iemand’, reageert Astrid.

We maken een bijzondere afspraak. Ik stel voor dat Astrid en haar team een paar weken of maanden het zenden van besluiten en andere top-down informatie vervangen door informatie op te halen. Hoe? Door elke twee weken alle vierhonderd vestigingen in Noord-Nederland (ja, zoveel zijn het er) af te rijden of te bellen. Om erachter te komen wat er echt leeft. *‘En wat vragen we dan?’* vraagt Astrid. Gewoon, hoe gaat het met jullie? Hebben jullie een beetje ruimte voor aanpassing van jullie organisatie? En dan: Wat hebben jullie zelf voor ideeën? En om dan de reacties ook in te delen volgens een soort stoplicht. Groen, als de reactie is: kom maar op. Rood als de reactie is: wie is hier gek geworden, of varianten daarvan. En oranje, als er concrete voorwaarden genoemd worden.

Het wordt een wonderlijke tournee van Astrid en haar collega’s. Ze krijgen veel heftige reacties. Meestal een combi van boosheid (*‘We hebben onze nieuwe manager nog nooit in levenden lijve gezien, ze hebben echt geen idee wat hier speelt’*) en waardering (*‘Eindelijk iemand die ons eens een vraag stelt, die interesse toont. Nou dan zal ik je ook vertellen hoe wij dat hier zien’*).

Het lukt Frank niet gelijk om de agenda voor de volgende tweewekelijkse meeting om te gooien. Iedereen vindt zijn of haar agendapunt te belangrijk. Laat Astrid maar weer gewoon aan het einde komen. En zo gebeurt het. Het ritueel herhaalt zich. Na tweeënhalf uur komt Astrid weer binnen. Dit keer niet met een gediensig opschrijfblokje, maar met voor elk teamlid een kloeke uitgeprinte A3 met vierhonderd regels tekst. Ingedeeld per managementteamlid. En op elke regel een stoplicht met wat verduidelijkende, aanvullende anonieme quotes. Na wat uitleg waar ze naar keken, dook iedereen in zijn of haar locaties en afdelingen. Het duurde even, maar al snel realiseerden ze zich dat met bijna vierhonderd rode stoplichten, er wel heel weinig ruimte was voor nieuwe kloeke besluiten. *‘Maar dan hebben we bijna voor niets ruim twee uur zitten vergaderen’*, was de conclusie. En daarna: *‘Kun je de volgende keer niet aan het begin komen, dan zien we waar wel ruimte is, of in ieder geval wat hun eigen ideeën zijn bij dit proces.’* Het begin van een kanteling werd zichtbaar. Na afloop nam Astrid alle uitgedeelde uitdraaien weer in, om misverstanden door verdere verspreiding te voorkomen. Anoniem is tenslotte anoniem.

Is het echt zo simpel?

Twee weken later bleken er hier en daar al wat voorzichtige gesprekjes te zijn geweest in de verschillende onderdelen. Met als resultaat: geschokte reacties maar ook dat soms wat praktische barrières waren opgeruimd. Er verschenen zelfs enkele oranje stoplichten op het nieuw uitgedeelde overzicht. De maanden erna stonden steeds meer heikele punten die uit de organisatie omhoog waren gekomen op de agenda. En oplossingen leidden tot steeds meer ruimte voor veranderingen. Al bleven de grote pijnpunten, die vooral door de instructies vanuit Den Haag werden veroorzaakt, in de weg zitten. De keren dat ikzelf weer aanschoof, hoorde ik een mooie mix van top-down instructies, eigen ideeën van het veranderteam en onderwerpen die vanuit de vierhonderd vestigingen kwamen. En zelfs een enkele keer een opstandig besluit om wel weer voortgang te maken met elkaar, tegen de Haagse instructies in.

Na ongeveer een jaar begonnen Astrids overzichten met lijsten met stoplichten irritatie op te roepen. *‘Ik hoor zelf wel van mijn mensen wat er speelt.’*

Daar heb ik jouw stoplichten niet voor nodig.' Ook al stonden die nog lang niet allemaal op groen, was dat het moment om weer tot normale verhoudingen over te gaan. Maar nu op basis van een permanente bottom-up dialoog. Astrid bleef tijdens de hele meeting een belangrijk onderdeel van de tweewekelijkse vergaderingen. En met de gebruikelijke strubbelingen vormen de drie noordelijke provincieonderdelen uiteindelijk één geheel. Het veranderteam is nu een gewoon managementteam geworden.

Deze heel eenvoudige aanpassing bracht het top-down proces in evenwicht met (een begin van) een bottom-up proces. Van zenden naar (ook) ontvangen. En dat in een van de meest hiërarchische organisaties die we kennen. Zo gemakkelijk is het eigenlijk. En zo belangrijk kan de rol van communicatie zijn.



Met een simpel besluit kun je het proces omdraaien, van zenden en doorduwen naar luisteren en oplossen.

In dit geval lag het accent op de informatiestromen, op het luisteren. Natuurlijk zijn er ook allerlei praktische aanpassingen tevoorschijn gekomen en uitgevoerd. De belangrijkste ontdekking was eigenlijk: met een simpel besluit kun je het proces omdraaien, van zenden en doorduwen naar luisteren en oplossen. Maar een logische vervolgvraag is: kun je ook het hele proces omdraaien? Dat een reorganisatie helemaal bottom-up wordt uitgevoerd. Met dat idee liep ik al een tijdje rond.

Over de auteur

Floor de Ruiter (1957) is partner van Flying Elephants en expert op het gebied van organisatie- en communicatiecultuur. Hij helpt leiders effectief situationeel communiceren, en leidt organisaties en systemen op een constructieve manier door lastige veranderingsprocessen.

In de eerste periode van zijn loopbaan leerde hij grootschalige reorganisaties uitvoeren op de klassieke manier. In de decennia daarna ging hij op zoek naar manieren om organisaties en systemen te veranderen zonder individuele stress en frustratie, maar op basis van collectieve energie en persoonlijke groei.

Floor is lector bottom-up transformatie aan de SDO Hogeschool en masterdocent op het gebied van crisiscommunicatie voor veiligheidsregio's en communicatie aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit. Eerder schreef hij de boeken *ValueFraming* (2011) en *Driven by Dialogue* (2019). Hij is ook een veelgevraagd spreker op congressen.

Wees een voorloper in organisatieverandering en maak de switch van top-down naar bottom-up.

De spelregels voor verandering zijn drastisch aan het veranderen. Corona liet ons zien dat we – in crisissituaties – een ongekend aanpassingsvermogen hebben. Wat nu als we die kracht kunnen inzetten bij noodzakelijke verandertrajecten in organisaties en in de maatschappij? *Bottom-up!* laat zien dat het kan en hoe.

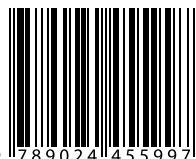
Het is tijd om de lessen die we hebben geleerd om te zetten in een nieuwe verandermethode: *systeemtransformatie*. Dit betekent veranderen zonder individuele frustratie en stress. De starre regels van de top-down mentaliteit maken plaats voor collectieve energie, eigenaarschap en 'the wisdom of the crowd'. Het betekent ook dat je niet precies weet waar het naartoe gaat, dat je leert van vergissingen en durft te vertrouwen op het proces.

Floor de Ruiter laat zien hoe jij zelf een leidende rol kunt spelen in deze logische en aantrekkelijke route naar de toekomst. Hij beschrijft de bijzondere ontdekkingstocht naar radicale bottom-up change in organisaties en bij maatschappelijke transitie. Dit doet hij aan de hand van enerverende ervaringen van pioniers die jou voorgingen op dit nog vrij onbekende terrein.

Bottom-up! is een goedgevulde gereedschapskist met tools voor ieder verandertraject.



Floor de Ruiter is oprichter van Flying Elephants, een adviesbureau gespecialiseerd in verandermanagement. Daarnaast is hij als lector Bottom-up Transformation & Communication verbonden aan de SDO-Hogeschool. Eerder verschenen van zijn hand *ValueFraming* (2011), het studieboek *Congruente overheidscommunicatie* (2012) en het Engelstalige *Driven by Dialogue* (2018).



9 789024 455997