

Visie op duurzaam Veranderen



Ruysdael

Ruysdael is een gerenommeerd bureau dat zich sinds haar oprichting in 1994 heeft gespecialiseerd in het managen van veranderingen. Onze dienstverlening kent talloze verschijningsvormen, maar slechts één focus:

.... *samenwerking gericht op resultaat.*

In onze aanpak willen wij graag focussen op het resultaat, maar we bereiken dit vooral door het creëren van een **wisselwerking** tussen de 'harde' en 'zachte' elementen. Tussen structuren (plannen, planning, producten) in de 'bovenstroom' enerzijds, en energie (inspiratie, samenwerking) in de 'onderstroom' anderzijds.

Ruysdael biedt haar klanten in verschillende vormen van dienstverlening (leiden, ondersteunen, training, advies) al bijna 20 jaar hulp bij 'maken' van de verandering. Juist in deze tijd van recessie waarbij de noodzaak om te veranderen groot is, maar de beschikbare middelen beperkt zijn, weten klanten ons te vinden!

Voor meer informatie verwijzen wij u graag naar www.ruysdael.nl.



Rien van Leeuwen

rien.van.leeuwen@ruysdael.nl

Veranderinspirator, trainer, coach



Visie op duurzaam veranderen

Duurzaam veranderen is *samen* veranderen op een duurzame *manier* én met duurzame *uitkomsten*. Oftewel hulpbronnen optimaal benutten én uitkomsten creëren die blijvend passen bij het grotere geheel. Dit doen we door het gezamenlijk *organiseren* van verandering en het *genereren* van de benodigde verander-energie. Dit is feitelijk het losmaken, bundelen en richten van menselijke energie door in een samenhangende context samen te werken aan meerwaarde voor het grotere geheel. Er is meer energie naarmate we als mens en als organisatie meer in balans zijn en beter wisselwerken. De kern van duurzaam veranderen is daarom dat we het *meemaken*. Meemaken vanuit de optiek van *het samen maken* en meemaken als synoniem voor *het samen beleven*.

Wat is duurzaam veranderen?

In elk natuurlijk systeem is groei een onderdeel van het voortbestaan. Dat is bij organisaties niet anders. *Groei*, als synoniem voor innovatie en kwaliteit, is belangrijker dan ooit. Groeien doe je als mens, als organisatie en als maatschappij door continu te verbeteren en duurzaam te veranderen. *Duurzaam* betekent dat we er constant rekening mee houden dat hulpbronnen - zoals in organisaties vooral tijd, geld en menselijke energie - niet onuitputtelijk zijn. Daarom zoeken we naar een optimum tussen het uitnutten van de hulpbronnen en het realiseren van blijvende uitkomsten. We hechten meer waarde aan duurzaamheid door technologische, economische en sociale ontwikkelingen. Deze vereisen dat we meer integraal - vanuit een *ecologische* benadering - leven en werken.

Wat is een ecologische benadering?

Het denken in ecosystemen - een wetenschap ontstaan als een onderdeel van biologie - breidde zich vorige eeuw uit naar natuur en milieu. Inmiddels is het een benadering voor technologische, sociale, economische en infrastructurele ontwikkelingen.

Het woord *eco* komt van het Griekse woord '*oikos*', wat 'huishouding' betekent. Ecologie bestudeert de dynamiek en wisselwerking tussen mens en omgeving.

Waar we vroeger het woord *eco* associeerden met milieu, is het nu synoniem voor *samenhang* en *wisselwerking* in een ruimere betekenis. De ecologische benadering van vraagstukken wordt onder andere gevoed door de toenemende dynamiek (snelle veranderingen) en de groeiende onderlinge wisselwerking (alles hangt met elkaar samen). In een ecologische benadering ligt de focus op het grotere geheel. De balans tussen groei -of verandering- en het uitnutten van hulpbronnen wordt hier niet alleen door sturing, maar vooral door onderlinge beïnvloeding oftewel wisselwerking geregeld.



Duurzaam is anders sturen

In organisaties ontstaat een soortgelijke verschuiving. Net als in de ecologische benadering van maatschappelijke vraagstukken, voelen we ons samen verantwoordelijk voor het grotere geheel. We krijgen meer oog voor het totaal van veranderingen en verbeteringen, al dan niet door middel van projecten. Een project is daarbinnen een ecosysteem van mensen en middelen in een groter ecosysteem: de organisatie. En de organisatie is weer een onderdeel van het grotere ecosysteem van toeleveranciers, klanten, concurrentie en maatschappij. Duurzaam betekent dat je het ecosysteem niet uitput of zodanig verandert dat het ophoudt te bestaan.

Een duurzame manier van veranderen vraagt natuurlijk ook veel van een organisatie. Hulpbronnen van organisaties bestaan uit geld, middelen en mensen. Meestal organiseren we veranderingen in de lijn, projecten en programma's. De wisselwerking tussen projecten en de lijn, operationele afdelingen, is vaak verre van optimaal. Het is de uitdaging het scala aan veranderingen in balans te brengen met veelal schaarse hulpbronnen. De schaarste zorgt voor strijd. En strijd is... energieverlies. Organisaties die te veel of verkeerde projecten starten, de samenhang onvoldoende beheersen of te weinig aandacht hebben voor de omgeving zullen minder vermogen hebben om te veranderen dan organisaties die dit vanuit een ecologische benadering doen.

Oog voor het totaal leidt vanzelf tot meer samenhang en wisselwerking als het gaat om:

- Het bepalen van de benodigde veranderingen
- Het oplijnen en bijsturen van het projectenportfolio
- Het realiseren en implementeren van projecten

Op collectief niveau vraagt deze wisselwerking om een hogere kwaliteit van communiceren, samenwerken, leren en leiden.

Portfoliomanagement is één van manieren om de besluitvorming, informatiestroom en kennisoverdracht rond het portfolio van projecten te verbeteren. De definitie en uitvoering van projecten en programma's wordt dan integraal bestuurd en bewaakt. Men zoekt een optimale balans is tussen wat er *kan*, wat er *moet* en wat de organisatie *wil*. Door meer wisselwerking tussen de spelers in het speelveld en door een andere manier van besluitvorming ontstaat dan een meer 'vloeibare' of organische sturing. Dit is in feite een oplossing in de bovenstroom, waar het gaat om expliciete en zichtbare aspecten.



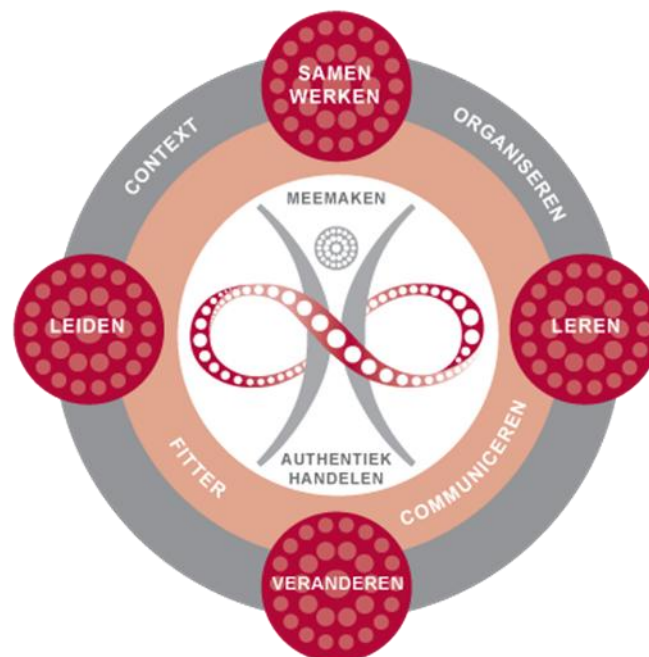
Ook bij het initiëren, uitvoeren en besturen van projecten is daarom een ander denkkader – of paradigma – nodig:

- Hoe kunnen we op een duurzame manier veranderen, ofwel veranderen terwijl we de hulpbronnen van het grotere ecosysteem – organisatie – optimaal benutten?
- Hoe kunnen we een duurzaam resultaat neerzetten, ofwel een resultaat dat blijvend is door het vanuit meerdere aspecten te integreren in het grotere ecosysteem zijnde de organisatie en haar omgeving?

Wisselwerking is het nieuwe sleutelwoord

Voor het optimaal benutten van hulpbronnen is wisselwerking essentieel. Vooral in een dynamisch krachtenveld kunnen prioriteiten snel veranderen en is vanuit vele invalshoeken informatie nodig om de samenhang te behouden.

Openheid en wisselwerking verhoogt de kans dat mensen het samen meemaken. En het maakt mogelijk dat energie – in de vorm van inspiratie en motivatie - zichtbaar gaat stromen!



In organisaties, in projecten én in het werk is *wisselwerking* het nieuwe sleutelwoord. Een goede wisselwerking herkennen we aan flow: Een natuurlijke en optimale stroom van ideeën, informatie, activiteiten en energie. Of het nu gaat om wisselwerking tussen mensen, tussen strategie en operatie of tussen alle aspecten van de praktijk.



Wat betekent duurzaam veranderen voor onszelf?

Duurzaam veranderen vraagt ons om een betere kwaliteit van wisselwerking met onze omgeving en om meer te denken en te handelen vanuit het grotere plaatje. Dat laatste –systeemdenken en authentiek handelen – is in feite een verschuiving van *systematisch* naar *systemisch* werken.

Systematisch betekent letterlijk ‘volgens een systeem’ en stelt de methode of het proces meer centraal dan de dynamiek van het geheel. *Systemisch* betekent ‘vanuit het systeem’.

Wanneer we systemisch werken ervaren we *het systeem* – zoals het project of de organisatie - eerder als een *organisch geheel* dan een *verzameling onderdelen*. We laten uitkomsten meer vanuit het totale systeem ontstaan. De focus van het werk verschuift van 'structuur en *opgelijnd zijn*' naar 'wisselwerking en afgestemd *blijven*'. Met andere woorden: minder uitgaan van een lijn die ooit samen is uitgezet en veel meer continue samen de lijn uitzetten en laten ontstaan.

Dit introduceert een andere woordenschat met begrippen zoals groei, duurzaamheid, ecologie, authenticiteit, energie, context, balans en wisselwerking. Het geeft ook een andere dimensie, of invulling, aan de manier waarop we samenwerken en leiden. Daarin is het minder belangrijk hoe we vinden dat iets is of zou moeten zijn. Het gaat er veel meer om hoe we samen de toekomst laten ontstaan vanuit het grotere geheel en wat we daar zelf aan bijdragen.

