



AN KRAMER

OLIFANTEN

PAADJES

**Organisatieverandering
binnendoor en buitenom**

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2017 An Kramer
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp Adept vormgeving
Omslagbeeld An Kramer
Foto auteur Fjodor Buis
Typografie binnenwerk Sander Pinkse Boekproductie
Illustraties binnenwerk An Kramer
Drukkerij Ten Brink

ISBN 978 90 470 0984 9
D/2017/0108/543
NUR 807

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van
Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

Inhoud

In de wandelgangen 7

Inleiding 11

1 De informele organisatie 17

Olifantenpaadjes 17

De formele en de informele organisatie 20

Drie kwaliteiten van de informele organisatie 24

De informele organisatie: ingang voor verandering 29

2 De toekomst is informeel 33

Zes belangrijke maatschappelijke tendensen
voor organisatieveranderaars 33

De organisatie van de toekomst: trendsetter 51

Oproep aan changemakers 57

3 Olifantenpaadjes ontdekken is verlangen ontdekken 61

Verander je mindset 61

Onderzoek de informele netwerken 68

Blijf open voor meerdere waarheden 75

Checkvragen 76

Verandering vanuit de informele netwerken 77

4 De informele organisatie en macht 91

Soorten macht 94

Besluitvorming 95

Conflicten 96

Verbinding tussen hiërarchische lagen 97

Politieke spelletjes en politieke sensitiviteit 100
Gezamenlijkheid 102
Een gezamenlijk doel en liefde 103

5 Van reflex naar risico 105

Eigentijdse vraagstukken zijn... 105
Reflexen 107
Risico opzoeken 109
Verskil tussen kunst en design 112

6 Kunst: autonomie en verbeeldingskracht 115

Noodzakelijke nutteloosheid 118
Positioneer jezelf 122
Gebruik de aanpak van de kunstenaar 130
Kunst en organisatieverandering 148

7 Design: reframe de klant tot mens 151

Iteratief proces 153
Eindgebruiker centraal 154
Van buiten naar binnen leren 156
Cocreatie 158
Gebruik de aanpak van de designer 159
Design en organisatieverandering 174

8 Nomadisch veranderen: onomkeerbaar experimenteren met de karavaan 177

Voorbij aannames: 'anders denken over verandering' 178
Nomadisch denken: 'verandering denken' 183
De karavaan: veranderen met een collectief 188
Onomkeerbaar experimenteren 200
Grenzen slechten met informele netwerken 207

Ten slotte 211

Literatuur en inspiratie 215

In de wandelgangen

Binnendoor en buitenom

Lenette Schuijt, schrijver, spreker, organisatieadviseur en coach

Als adviseur werk ik veel met pioniers die van binnenuit hun organisatie willen kantelen of transformeren. Zij gaan over ongebaande paden om hardnekkige patronen te doorbreken. Ze maken deze paden, die An Kramer olifantenpadjes noemt: een soort binnendoorroute die de formele weg passeert of negeert. Dat vraagt van hen een zekere mate van professionele ongehoorzaamheid: de formele regels links laten liggen en via informele netwerken een oplossing vinden. Niet vanuit dwarsheid, maar juist vanuit betrokkenheid en een verlangen om (voor klanten) een oplossing te vinden.

Zoals An Kramer schrijft scheert een verandering via het informele circuit langs de afgrond van een gebrek aan integriteit. Haar tegengif: transparantie, openhartig informatie delen, niet alleen binnen de organisatie maar ook daarbuiten, met klanten.

Hoewel het ontwerp van de formele organisatie belangrijk is, zeker bij zelfsturende teams, speelt bij verandering

de informele organisatie een cruciale rol. An Kramer laat met inspirerende voorbeelden zien hoe je de kracht van informele netwerken kunt benutten om een organisatie in beweging te krijgen. Juist in de wisselwerking tussen formele structuren en informele netwerken krijgt verandermanagement zo een heel nieuwe dimensie. Dat smaakt naar meer.

Terugduwen

Hans Vermaak, associate partner Twynstra Gudde en SIOO

We praten te veel over organisaties als gebouwen en over veranderingen als uitrolplannen. Dit boek duwt terug door het informele verkeer tussen mensen als uitgangspunt te nemen. Daar zit meer leven in.

Componeren van mooie ongelukjes

Merlijn Twaalfhoven, componist

Als componist weet ik hoe beperkt de noten op de lessenaar zijn. Een partituur is geen muziekstuk, maar een uitgangspunt. Je staat voor de uitdaging om een nieuw idee over te brengen in een notenschrift met tekens die simpel, afgebakend en bekend zijn.

Niet zelden herschreef ik mijn partituur naar aanleiding van een uitvoering die een beetje mislukte. Juist als een musicus uit de bocht vloog ontstond er iets geniaals.

Hoe zou muziek worden als de partituur zou kunnen luisteren en mooie ongelukjes kon meenemen naar een telkens nieuwe versie?

Hoe zouden musici omgaan met een partituur die opstond voor hun ideeën?

Vele beginnetjes

Martijn Aslander, stand-upfilosoof en auteur van Nooit Af

Deze tijd vraagt steeds meer om kijken, werken, voelen en luisteren buiten de hiërarchische structuur. Hoe dat precies moet weet niemand. Maar dat geeft niks. Dit boek bevat vele beginnetjes. En steekt een hart onder de riem van de mensen die al bezig zijn met het betreden van de nieuwe (en veelal leukere en slimmere) paadjes die je olifantenpaadjes noemt.

Grip op het ongrijpbare

Arend Ardon, vennoot van Holland Consulting Group en auteur van Doorbreek de Cirkel! en Ontketen vernieuwing!

We maken harkjes om het allemaal een beetje te snappen en grip te houden. Maar de meeste invloed, beweging en verandering vindt plaats in de wandelgangen, het informele circuit, de olifantenpaadjes... An Kramer is erin geslaagd dit ongrijpbare gebied grijpbaar te maken. Prachtig!

Géén voorwoord

Harry Starren, voorzitter Federatie Dutch Creative Industries en decaan van de Nederlandse School

Zoeken moet je. Want vinden, ach. Daar zou ik het in dit voorwoord (dat geen voorwoord is) het liefst bij laten. Bij ons thuis, ik spreek van een halve eeuw geleden, werd wel gezegd: 'Wie het weet, mag het zeggen.' Tegenwoordig ben ik meer van: 'Wie het niet weet, mag het ook zeggen.' Want weten, ach.

Een van de mooiste muziekstukken is in mijn oren het stuk van John Cage waarin de stilte 4:33 minuten regeert. Ik ken geen spannender stuk dan dat. Het is een andere ingang. Een nieuw perspectief. Samen zwijgen, kom daar vandaag eens om. Je weet niet wat je hoort.

Dit boek doet me denken aan de fameuze uitspraak van de systeemtheoreticus Francisco Varela: *'However badly systems are designed, humans make them work anyway.'* Samen op pad gaan. Wegen zoeken die niet eerder gegaan zijn. Onderzoeken, gedreven door nieuwsgierigheid. Leren van de kunstenaar. Het avontuur. Dat maakt dit boek voor mij interessant, en ik vermoed dat dit ook voor andere lezers zal gelden. Koop het. Lees het. Of leg het klaar, voor het geval dát.

Wordt het bijna toch nog een voorwoord....