



Petrosjan Damen

Petrosjan Damen is Principal Consultant bij Kirkman Company en initiatiefnemer van het One Million Snowflakes initiatief waarnaar wordt verwezen in dit artikel. Daarnaast is hij bezig met promotieonderzoek aan Nyenrode Business Universiteit naar samenwerking in de financiële sector.

POSITIEVE VERANDERING MET WHYZ-BEWEGING EN ONE MILLION SNOWFLAKES

EEN BEWEGING VAN BETEKENIS

Veel financiële instellingen zijn zich momenteel, na een periode van krimp en herbezinning, op aan het maken voor een nieuwe fase. Een nieuwe periode, waarin groei en innovatie weer hoog in het vaandel staan. Een opvallende aanpak die daarbij steeds vaker wordt gehanteerd, is het creëren van een beweging waarbij de vraag 'waarom?' centraal staat. In dit artikel worden twee voorbeelden gegeven van deze nieuwe aanpak: de WhyZ-beweging bij de afdeling Demand & IT Supply van Allianz Nederland en het One Million Snowflakes initiatief door 'professionals met een hart' van diverse organisaties.

tekst: Petrosjan Damen | beeld: Topshots

De financiële sector zit nog steeds in een roerige periode. De onzekerheid in de markt blijft aanhouden, mede gevoed door de zwakke economische positie van een aantal Europese landen. Toch zijn veel financiële instellingen momenteel druk bezig om zich klaar te stomen voor een nieuwe periode van groei, waarbij innovatie, klantfocus en vertrouwen kernbegrippen zijn. Interessant daarbij is om te zien dat veel organisaties een wezenlijk andere veranderaanpak hanteren, dan de 'top-down' methoden die gebruikelijk waren vóór de crisis. Meer en meer worden medewerkers vanaf het begin betrokken bij het bedenken en doorvoeren van verandering. Daarnaast is het opvallend dat het geven van betekenis centraal staat in veel verandertrajecten. Vanuit de vraag 'waarom?' wordt er op zoek gegaan naar een verbinding tussen de betekenis die een afdeling of organisatie wil geven ('waarom bestaan wij?') en de betekenis die individuele werknemers aan hun werk willen geven ('waarom doe ik het werk dat ik doe?'). Door het combineren van deze twee principes wordt een 'beweging van betekenis' gecreëerd

om positieve verandering door te voeren. In dit artikel worden twee voorbeelden gegeven van deze aanpak: de WhyZ-beweging bij de afdeling Demand & IT Supply van Allianz Nederland en het One Million Snowflakes initiatief over organisaties en sectoren heen.

One Million Snowflakes

Het eerste voorbeeld van het creëren van een 'beweging van betekenis', over de grenzen heen, van organisaties heen, is One Million Snowflakes. Dit is een samenwerkingsverband van 'professionals met een hart', afkomstig van diverse organisaties, die geloven in een betere wereld en die ervoor hebben gekozen om die wereld zelf te helpen realiseren. De 'snowflakes' achter dit initiatief vinden dat elk kind ter wereld naar school moet kunnen gaan. Zij geloven dat we dit samen mogelijk kunnen maken, als we slimmer gebruik maken van het potentieel dat in het bedrijfsleven aanwezig is. Als we slimmer met elkaar samenwerken. Vandaar dat dit initiatief twee doelstellingen heeft: nieuwe inzichten creëren die



ons in staat stellen om slimmer samen te werken, en met de waarde die daarmee wordt gecreëerd de scholing van kinderen in ontwikkelingslanden mogelijk maken.

Dit doen ze door de waarde die elke professional vertegenwoordigt, in de vorm van kennis, ervaring en contacten, aan elkaar te koppelen tot een grote sneeuwbal van positieve verandering. Dit vanuit de gedachte: één sneeuwvlok heeft misschien weinig impact, maar 1 miljoen sneeuwvlokken kunnen samen de wereld veranderen. Deze groep professionals is er van overtuigd dat het bedrijfsleven de oplossing kan zijn van mondiale problemen, in plaats van de oorzaak. Onder het motto 'kennis voor kennis' willen zij scholing van kinderen in

ontwikkelingslanden mogelijk maken door kennis van volwassenen in ontwikkelde landen bij elkaar te brengen.

WhyZ-beweging bij Allianz

Ook bij Allianz Nederland is geprobeerd om een 'beweging van betekenis' te realiseren. Medio 2011, na een periode van anderhalf jaar reorganiseren, was de motivatie van de medewerkers van de afdeling Demand & IT Supply van Allianz Nederland aanzienlijk afgenomen. Er hadden in die fase diverse ontslagen plaatsgevonden en door kostenreductie was er enige tijd weinig geïnvesteerd in de ontwikkeling van de medewerkers. Het management van de afdeling wilde weer een opwaartse

beweging inzetten, zowel betreffende de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers als het professionele gehalte van de afdeling. Om deze nieuwe dynamiek te realiseren, koos het management er voor om niet 'van bovenaf' de gewenste verandering te bedenken, maar om een beweging met de medewerkers zelf op te zetten. In co-creatie met adviesbureau Kirkman Company en YSE, een traineeship voor high-potentials, is eind 2011 vanuit deze intentie het WhyZ initiatief gestart. Enkele speerpunten van dit initiatief zijn het vergroten van de klantfocus, ervoor zorgen dat elke medewerker over de benodigde vaardigheden beschikt en het professionaliseren van de onderlinge werkrelatie. Daarnaast is een belangrijk onderdeel het aantrekken van nieuw talent door middel van het YSE programma. Zoals de naam WhyZ al insinueert staat de vraag 'waarom?' centraal bij de aanpak die hierbij wordt gehanteerd. Peter Spuijbroek, projectmanager, en Menno Janson, business analist, beide betrokken bij deze beweging, delen in dit artikel hun ervaring met WhyZ.

Professionaliseren door te inspireren

Een belangrijk uitgangspunt bij WhyZ is dat het doel om de afdeling verder te professionaliseren vooral wordt gerealiseerd door elkaar te inspireren. En dan ook echt elkaar. Niet enkel het management dat de medewerkers inspireert, maar ook medewerkers die elkaar inspireren. Bij het zetten van de eerste stap van de beweging, eind

2011, gebeurde dit door de persoonlijke 'waarom?' met elkaar te delen. In die eerste fase hebben de personen die op dat moment al bij de beweging betrokken waren, toen nog een klein deel van de in totaal circa 80 medewerkers van Demand & IT Supply, met elkaar gedeeld wat hun drijfveren zijn in het werk dat ze doen. De mate van openheid die hierbij werd bereikt heeft een erg sterke band gecreëerd tussen de personen die al in die fase bij WhyZ betrokken waren. Peter: "Ik vond het een heel goede manier om tot elkaar te komen, en dan niet alleen richting management, maar juist tussen de mensen onderling. Daar heb ik heel veel energie van gekregen. Naar elkaar toetrekken. Dat heb ik als super positief ervaren. Je merkt tot op de dag van vandaag dat je door deze gedeelde ervaring elkaar sneller opzoekt. Je hebt nu ander contact met elkaar." Menno benadrukt daarbij de rol van de vraag 'waarom?': "Die vraag is voor mij heel belangrijk geworden. Dat was het al, maar hij staat nu nog scherper op mijn netvlies. Het praten over elkaars motivatie zou ik ook graag vast willen houden."

Uitdagingen

Waar in de eerste fase van de WhyZ beweging erg veel energie ontstond bij de betrokkenen, zowel management als medewerkers, kende het traject ook uitdagingen. De gekozen aanpak creëerde uiteenlopende verwachtingen die later soms bijgesteld moesten worden. Deze bijstellingen hadden vooral te maken met het tempo



Ontwikkelingen in de sector



waarop de verandering doorgevoerd werd, maar ook met wat de beweging nu wel en niet ging betekenen. Menno: "In het begin werd het zo open gegooid. Dat schept bepaalde verwachtingen." In deze fase is de beweging geïnspireerd door het gedachtegoed van Simon Sinek, de bedenker van het principe 'Start with why', en Ricardo Semler, de Braziliaanse ondernemer die samenwerken op basis van vertrouwen tot in het uiterste heeft doorgevoerd in zijn organisatie. Menno: "Dat gaf bij mij het gevoel: wauw, dat is visionair. Maar later besepte ik bij sommige aspecten, daar gaan we niet voor." Peter benadrukt dat de gekozen aanpak voor alle betrokkenen wettend is: "Iedereen moet zich realiseren dat dit voor iedereen nieuw is. Niet alleen voor medewerkers, maar ook voor het management. Op deze manier veranderen vraagt om een andere managementstijl."

Blijf er in geloven

Peter en Menno benadrukken dat de ambitie van WhyZ vooral vastgehouden moet worden, alleen dat de beweging niet te snel moet gaan. Peter: "Ik denk dat je niet op een te korte termijn te hoge verwachtingen moet hebben. De verwachtingen komen pas uit op een langere termijn." Menno: "Mijn ambitie is precies hetzelfde gebleven, alleen waar we nu staan is veranderd ten opzichte van het beeld dat ik in het begin had. Mijn advies is; neem wat meer tijd, want die tijd hebben we nodig. Anders vervreemd je collega's die onvoldoende betrokken zijn geweest bij het initiatief." Peter en Menno hebben, als afsluiting nog waardevolle adviezen. Niet alleen voor hun eigen collega's, maar ook voor andere organisaties



in de sector. Menno: "Ga er nooit van uit dat de wereld stilstaat. Wees je er van bewust dat de wereld beweegt, probeer te beseffen wat die beweging is en zorg ervoor dat je mee blijft bewegen en probeer dat gezamenlijk te doen." Het advies van Peter heeft meer betrekking op de WhyZ-beweging: "Blijf er in geloven en blijf volharden in het realiseren van de ambitie. Combineer dat met heel vaak de vragen te stellen 'waarom doe ik dit?' 'waarom doe ik nu wat ik aan het doen ben?'" «

Event over 'Snowball Leadership'

De doelstellingen van One Million Snowflakes komen binnenkort, op donderdag 26 april aanstaande, op een mooie manier samen. Op die dag vindt namelijk het eerste One Million Snowflakes event plaats op de campus van Nyenrode Business Universiteit. Deze dag gaat over het onderwerp van dit artikel, het creëren van een 'beweging van betekenis'. Het thema van het event is 'Snowball leadership: co-creating a movement of meaning'. Tijdens het event komen internationaal gerenommeerde sprekers zoals Ricardo Semler (CEO van het Braziliaanse Semco en internationaal 'role model' op het gebied van sociale innovatie), Jagdish Parikh (o.a. hoogleraar aan Harvard) en Peter Bakker (voormalig CEO van TNT en President van The World Business Council for Sustainable Development) hun kijk geven op deze nieuwe veranderaanpak. De opbrengsten van dit event gaan onder andere naar scholingsprojecten van stichting Save the Children. Zie www.onemillionsnowflakes.org/event voor meer informatie over dit event.