

Artikel uit: Verdonschot, S.G.M., & Spruyt, M. (Red.) (2025). Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde. [Reader bij het 5e FCE festival 5\(1\)](#), Foundation for Corporate Education/ FCE.

Interview

Regie nemen op het ontstroeven van het denken



Als mede-bestuurder van een groot technisch installatiebedrijf droeg Koenen jarenlang de eindverantwoordelijkheid voor een grote transitie van het bedrijf. Gedurende een jaar was hij interim CEO en leidde een grootschalige vernieuwing waarbij hij de kennis van de mensen in het bedrijf wist te mobiliseren. Ik ben benieuwd hoe dat werkt, als je én van de vernieuwing bent, én van de gevestigde orde, en vraag hem te vertellen over deze periode. In de verhalen is telkens een rol weggelegd voor tegen-gestelde krachten. Die komen voort uit bijvoorbeeld de afstand tussen hoofdkantoor en lokale kantoren, het denken vanuit de operatie enerzijds en de innovatie ander-zijds en de belevingswereld van jonge net aangestelde collega's die weer heel anders is dan die van ervaren krachten. Koenen benoemt deze polariteiten en laat zien hoe beide kanten waarde hebben; zelfs noodzakelijk zijn voor het integreren van vernieu-wing. Met de precisie van een koorddanser ontwerpt hij op tal van momenten een tussenruimte waarin mensen elkaar kunnen ontmoeten en tegenstellingen onder-zoekend kunnen benaderen. Juist doordat de ambiguïteit blijft bestaan, kun je samen een stapje verder komen. Koenen luistert aandachtig naar mijn vragen en antwoordt telkens met een vertelling over iets dat hij zelf meemaakte. Geen oplossing, geen definitieve richting, maar een inkijkje in zijn eigen zoekproces. Zo wordt de kleine bibliotheek waar we samen zitten een tussenruimte. Een waarin mijn ervaringen en de zijne elkaar ontmoeten, waarin ik merk hoe leuk is het is om je eigen denken te laten ontstroeven en hoe makkelijk er dan nieuwe beelden ontstaan over het samen-gaan van het nieuwe en het gevestigde.

Interview met Eric Koenen door Suzanne Verdonschot

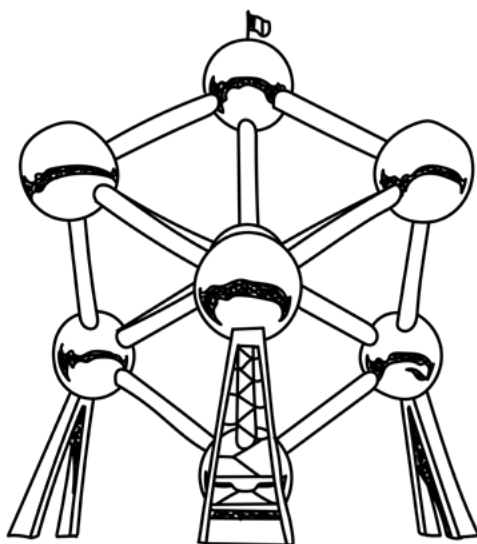
Verstopt geraakte kennis

“Het was een enorme vernieuwing waar we tien jaar aan werkten. Het ging om de ontwikkeling van een nieuwe marktstrategie en een volledige nieuwe inrichting van de organisatie. Het betrof de keuze voor nationale marktsegmenten en een regionale indeling. Daarnaast werd een shared service center ingericht. Ook werden overnames gepland passend in de nieuwe strategie. We deden dit al voorwaarts ploeterend. Er werkten 11.000 mensen in vestigingen

door heel het land en we hadden te maken met snelle ontwikkelingen in de buitenwereld op het gebied van technologie. We waren het kleine instal-latiebedrijfje op de hoek maar dan duizend keer zo groot. Dat werkt niet, dan ben je de BV-alles. We wilden er geen grote gevestigde consultancy-organisatie bij halen. Dan zou ik de boodschap geven: we moeten veranderen maar dat kunnen we niet zelf. Als je met duizenden mensen samen in een bedrijf werkt, hoe kan het dan dat je niet weet wat je te doen



Eric Koenen studeerde sociale wetenschappen, economie en bedrijfskunde. Na een jarenlange eindverantwoordelijke bestuurlijke ervaring als RvB-lid kiest Koenen er in 2007 voor zich te richten op het begeleiden van teams en organisaties. Koenen helpt onder andere raden van bestuur en toezichthouders bij fusies, samenwerkingsvraagstukken en transitieprocessen. Hij schreef hierover vele artikelen en boeken, waaronder de Atomiumorganisatie en Samen Slim. Hij werkt ook als gastdocent aan diverse universiteiten en begeleidt jaarlijks met Jacqueline Willeboordse groepen die deelnemen aan de door hen opgerichte Academie voor Interventiekunde.



staat? Dat is niet omdat die kennis er niet is maar omdat de kennis verstopt is geraakt. Omdat we die wijsheid niet mobiliseren, niet uitnodigen. Dát was ons probleem.”

Het atomium als model

“In de grote organisatie die we waren is er weerstand naar het hoofdkantoor. Dat hoort erbij. Elk bedrijf kent dat, hier gingen de grappen over ‘Bunnik’. Daar kun je je aan ergeren of om glimlachen. Ik vroeg mij af: hoe maken we samen met de vestigingen een soort ‘virtueel Bunnik’? We hoeven geen centrale afdelingen te hebben want we kunnen ook met elkaar de centrale zijn. Van binnenuit experimenteren met onze eigen collega’s, dat was de gedachte. *Jullie zijn met elkaar centraal*, hield ik hen voor. De vorm van het Atomium gebruikten we als denkmodel om het samenwerken voor de vernieuwing vorm te geven.”

Regie vanuit de verkeerstoren

“Mensen houden van vernieuwen. Dat merkte ik ook in dit bedrijf, er zijn veel initiatieven, van kleine experimenten tot grotere verbeterprojecten. Als je dat niet serieus neemt en erover heen walst gaat het direct mis. Ik zie het als allemaal kleine vliegtuigjes die hun eigen koers gaan. Daar is regie op nodig. De vraag is: kun je dat regie voeren ook samen doen? We vormden een groepje sleutelfiguren dat in kaart bracht wat er allemaal gebeurt en op welke initiatieven we wilden inzetten. Zo is het telkens zoeken naar vormen die je verder brengen. Een ander voorbeeld is GTI-next. Dit bestond uit jonge mensen die korter dan een jaar bij ons werkten en soms ook een schaduw-RvB vormden. We bouwen de organisatie nu op voor de volgende generatie. Laten we hen dan ook als serieuze partij betrekken in dit proces. Dat deden we door een plek te creëren waar wij als RvB hen konden ontmoeten.”



Twee directieteams: een voor de operatie en een voor de vernieuwing

“Het lastige is dat je én de operatie moet blijven aansturen én aan het bouwen bent aan vernieuwing. Als in dezelfde vergadering de vernieuwing en de *daily business* moet worden besproken dan is er 5% tijd voor de vernieuwing en 95 % voor de dagelijkse operatie. Dat werkt niet. Daar kwam ik gaandeweg achter. Ik koos er toen voor om twee directieteams in te stellen: een directieteam nam verantwoordelijkheid voor de operatie en het andere voor de vernieuwing. We keken wie affiniteit heeft met wat en stelden de groepen samen. Elk van de directieteams had één persoon in het RvB. En bij elke vergadering was altijd één lid aanwezig van het andere team. Om de zoveel tijd zaten ze samen. Je kunt het zien als twee stromen die je verbindt.”

Valse tegenstellingen vragen om lateraal denken

“Als ik iets heb gezien is dat er continu valse tegenstellingen ontstaan. Iemand in de operatie keert zich af van vernieuwing onder het mom ‘het is hier een bedrijf en we moeten installaties maken’. Iemand zegt: ‘We hebben nu lang genoeg over interne dingen gepraat. Nu moeten we het eens over de klant hebben. Voor je het weet ontstaat polarisatie tussen die twee.’ Maar dat klopt niet, als je intern dingen goed doet, dan doe je iets voor de klant. Dat brengt me bij het begrip tussenruimte. Een plek waar je iets kunt afleggen van je eigen polaire positie, waar je samen kunt zoeken en ambiguïteit kan bestaan. Dus niet operatie *of* vernieuwing, maar operatie

Het is een misverstand te denken dat iets dat heel goed is doordacht, ook in één keer lukt.

en vernieuwing. De vraag is: hoe verbinden we dat goed? Dat doet me denken aan een groep van burgemeester en wethouders die vastgelopen waren in de coalitievorming na de verkiezingen. De achterban van twee van de wethouders stapte uit de coalitie als het meer dan vier wethouders zouden worden en de andere twee zouden eruit stappen als het minder dan vijf wethouders zouden worden. Het zat muurvast. Ik vroeg: kunnen het vier én vijf wethouders worden? De eerste reflex is nee dat kan niet. Daarna ontstond het idee om met z’n vieren de vijfde functie in te vullen. Daarvoor hebben we toen een plan gemaakt. Lateraal denken leidde tot de doorbraak.”

Besmettelijkheid van het primaire proces

“In werkgroepen gingen mensen ideeën uitwerken. In elke werkgroep zaten mensen die met de vernieuwing bezig waren én mensen vanuit de operatie die inzoomden op bepaalde marktsegmenten, de wereld van de ziekenhuizen of bijvoorbeeld clean rooms. We probeerden met onze eigen mensen en van binnenuit de verandering vorm te geven. Dat was een kwestie van experimenteren in de praktijk. En ook van tegenkracht besturen binnen de eigen organisatie, want collega’s in het RvB en de Franse leiding wil het toch graag op de traditionele manier doen. Je hebt altijd te maken met de besmettelijkheid van het primaire proces: als je een projectorganisatie bent, denk je dat alles projectmatig kan worden aangepakt, ook vernieuwing. Dat is lastig, want collega’s in het RvB, en later de top in Frankrijk, wilden altijd een projectplan en een uitgewerkt businessplan zien. Maar als je nog niet weet wat je gaat realiseren heb je nog geen businesscase. Bij mij ontstonden alle ideeën niet heel planmatig. Ik word ‘s ochtends wakker, heb een idee en ga daarmee aan de slag, samen met anderen.”

Een bewegende organisatie op weg naar de toekomst

“Als je telkens eerst een diagnose maakt van wat er niet goed gaat, en met die informatie aan de slag gaat, bouw je de organisatie die je drie jaar geleden had moeten hebben. Onderzoek naar wat er misloopt, vormt nog te vaak de basis voor het handelen.

Het is juist zaak om buiten het kader te denken en te bouwen aan een bewegende organisatie die op weg is naar de toekomst. Ik denk aan die cartoon waarin een reisgezelschap op pad gaat met daaronder de vraag 'Wat is het belangrijkste, het doel of de reis?'. Het gezelschap, is het antwoord. Hoe ga je op pad, welk gezelschap vorm je? En waar spreken we af als we elkaar onderweg kwijtraken? Dat zijn vragen die ertoe doen."

Uitdaging op het kruispunt

"Zodra je je voorgenomen hebt om iets op een andere manier aan te gaan pakken, word je kort daarna uitgedaagd op dit thema. Wij wilden bij GTI dat ondernemerschap belangrijker werd in het kijken naar de organisatie. Dat betekende ook mensen de ruimte geven. Toen ontving ik een vraag van een jongeman uit een Brabantse vestiging. Hij had iets bedacht op het gebied van brugtechniek en wilde voor één dag in de week zijn eigen bedrijfje beginnen. Mijn RvB-collega's dachten dat hij gek was geworden: 'in onze tijd aan z'n eigen bedrijf werken'. Ik zei: nou hebben we iemand die ondernemerschap laat zien en dan zeggen we nee? Dat kan niet. Uiteindelijk is deze man het gaan doen en werd de aanpak succesvol. Er volgden al gauw meer collega's. Zo'n moment is cruciaal. Je kunt nooit voorspellen wanneer het zich aandient. Wél kun je afspreken hoe je dan handelt. Dat ieder aan de noodrem mag trekken bijvoorbeeld, dat je dan bijeenkomt om

Als je met duizenden mensen samen in een bedrijf werkt, hoe kan het dan dat je niet weet wat je te doen staat? Dat is niet omdat die kennis er niet is, maar omdat de kennis verstopt is geraakt

samen vanuit de verkeerstoren naar beneden te kijken en te beslissen hoe je handelt. Of je spreekt af dat ieder binnen twee dagen tijd vrijmaakt om mee te denken. Als je vanuit het oude patroon handelt, als wij nee hadden gezegd tegen de ondernemende collega, dan zouden we een pijler onder de vernieuwing weggetrokken hebben. Nee zeggen zou wel het gemakkelijkst zijn, want de gevestigde orde is ook een groef. Het kleinste patroontje veranderen, al is het maar anders gaan zitten aan tafel, daar heb je al 40 dagen voor nodig. Belangrijk is daarom dat je van tevoren bespreekt hoe het zou kunnen gaan."

Instructies geven is soms nodig

"Topbestuurders zitten op die plek omdat ze bekwaam zijn in het oude systeem. Maar ze hebben vaak geen idee hoe vernieuwing eruitziet. Het dient zich niet groots en meeslepend aan, maar het komt dan zoals in het voorbeeld in de vorm van een telefoontje uit Brabant, van een collega die een eigen bedrijfje wil beginnen. Wij denken misschien dat iemand in het bestuur op die plek zit, omdat die het allemaal goed weet en begrijpt, maar dat is niet zo. Hier kunnen ze hulp bij gebruiken. Al vinden zij het soms zelf ook lastig te erkennen dat ze het niet weten. Waar het om gaat is dat de taakvolwassenheid de stijl bepaalt die nodig is. Die taakvolwassenheid hangt niet samen met de persoon, maar met de klus op dat moment. Als het gaat om vernieuwen is de taakvolwassenheid vaak laag. Een coachende open stijl is dan niet effectief. Een instructieve aanpak werkt beter. Onlangs was ik te gast bij een grote organisatie. Na mijn bijdrage vroeg de voorzitter mij hoe ik dacht dat ze de kennis van het middenmanagement beter konden benutten. Ik stond op het punt om antwoord te gaan geven totdat ik ze ineens zag zitten: de middenmanagers. Ik suggereerde de voorzitter: vraag het aan hen."

Leg uit wat je gaat doen

“Je moet vertellen wat er gaat gebeuren. En als je de inhoud nog niet kent, dan maak je samen een nieuw verhaal. Een voorbeeld is: nu doen we het zo dat de controllers uit de vestigingen naar Bunnik komen om te rapporteren. In de nieuwe situatie gaan ze bij *elkaar* op bezoek, de managementteams doen audits bij elkaar. Dat was helemaal nieuw, over die mogelijkheid hadden ze niet eerder nagedacht. Ik zei: ik weet de uitkomst ook nog niet, maar we gaan het een jaar proberen. Het bleek effectief. Bij centrale audits laat je niet alles zien, maar bij elkaar lukte dat niet, ze kennen de essentie van de businessprocessen veel te goed.”

Ineens komt de geur van verse broodjes ons gesprek binnen. Het belletje van de oven maakt dat we als vanzelf even afstand nemen van de verhalen. Er zijn veel uitersten voorbij gekomen, zoals lokaal versus centraal en de klant versus de interne organisatie. Koenen voegt toe: “Bij polariteiten is het nooit een kwestie van of of. Je kunt veel beter kijken naar de positie van het schuifje op dit moment. Neem operatie en vernieuwing. Het kan zijn dat je in tijden van drukte het schuifje iets opschuift richting de operatie, en even later weer de kant op van de vernieuwingsdoelstelling.” Al pratend ontstaat het beeld van een mengpaneel met schuifjes dat je samen bedient. Kun je van de gevestigde orde zijn én van de vernieuwing? Ja dat kan, en dan bedien je als een DJ het mengpaneel.

*Als je telkens eerst
een diagnose maakt
van wat er niet goed gaat,
en met die informatie aan
de slag gaat, bouw je
de organisatie die je
drie jaar geleden had
moeten hebben*



Suzanne Verdonschot is directeur onderzoek van de FCE en onderzoekt innovatie in de dagelijkse werkpraktijk. Zij ontwikkelt ook onderzoeksmethoden om de impact van vernieuwing in kaart te brengen. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.