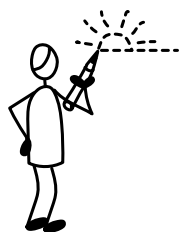


**CONGRUENTIE** een van de zeven  
essentiële principes van  
**VERANDEREN 3.0**

Wendy Nieuwland & Maaike Nooitgedagt

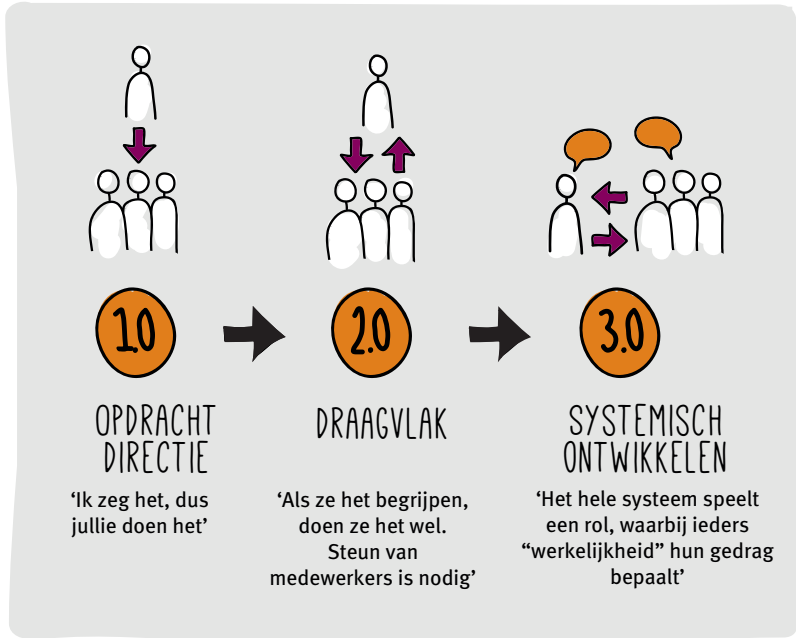




# CONGRUENTIE

een van de zeven essentiële principes van Veranderen 3.0.

Wendy Nieuwland  
Maaïke Nooitgedagt



# Inleiding

In dit e-boek bieden we je een hoofdstuk aan van het boek 'Veranderen 3.0. Zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit'.

Veranderen 3.0 gaat over hoe gedrag in en tussen organisaties verandert. Van binnenuit. Of beter gezegd: het gaat over hoe je gedrag kunt beïnvloeden, zodat verandering van binnenuit kan ontstaan. Met als resultaat verandering die duurzaam is.

Om je kennis te laten maken met het gedachtegoed Veranderen 3.0 geven we je in dit e-boek een hoofdstuk cadeau. En wel een hoofdstuk dat een van de essentiële principes voor deze veranderbenadering behandelt: 'Congruentie'.

Je leest hoe je dit kan inzetten om de slagingskans van een verandering, groot of klein, aanzienlijk te verhogen. De check op congruentie is een belangrijke bij organisaties waar we mee werken: Laat je zien wat je belooft? Of anders gezegd: 'Do you walk your talk?' En klopt wat je zegt wel bij wat je in de praktijk ook daadwerkelijk wilt (laten) zien?

We geven je met dit gratis e-boek een inkijkje in de manier van kijken en werken van Veranderen 3.0. Natuurlijk is het maar één van de zeven principes, die elkaar bovendien allemaal wederzijds beïnvloeden en versterken (mits congruent ingezet). We hopen je daarmee toch al de nodige inspiratie te bieden.

Wil je meer weten over wat Veranderen 3.0 is, en wat het anders is dan 1.0 of 2.0? Of wil je de andere principes leren kennen en je eigen maken? Lees dan verder in het boek Veranderen 3.0, zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit. Wat we met het boek Veranderen 3.0 willen toevoegen is wat je anders kunt doen als leidinggevende met een veranderopdracht, als begeleider van zo'n proces of als een van de spelers met een veranderwens.

Zonder dat het een 'how-to' boek is. Er is niet één route naar succesvolle verandering. Verandering van binnenuit begint – uiteraard – bij jouw unieke situatie. En zal dus altijd een andere route volgen.

We wensen je veel leesplezier en horen graag wat het je biedt!

Wendy Nieuwland  
Maaïke Nooitgedagt

Gewoon aan de slag

# Congruentie – in elke vezel van je organisatie

*Op een mooie lentedag fietst een stoet mensen over het lange fietspad langs het spoor. Deze ochtend springt er iemand uit. Iemand die tussen de tientallen andere fietsers meteen opvalt.*



*Het is een vrouw van een jaar of 55. Ze fietst op een stoere Cruiser Bike. Je kent ze wel: lekker breed stuur, relaxte zit, vlammen op het frame. Cooler dan cool. De vrouw in kwestie heeft een bijpassende outfit aan. Een stoer jack, nonchalante broek en zelfs een retro hoed.*

*Helaas. Het ongemak straalt van haar af. Je ziet aan alles dat ze ongelofelijk ongemakkelijk op de fiets zit. Haar lippen staan strak, haar mond verbeten. Elke twee seconden gaat ze een paar millimeter verzitten in de hoop die zogenaamde comfortabele zit te vinden.*

*Het zijn niet de stoere fiets of outfit die de aandacht trekken. Het is de incongruentie van het beeld. Ze had zó haar best gedaan op het stoere, coole plaatje. En alles in haar houding doet dat meer dan teniet.*

## Alles met elkaar samen laten werken

Voor we erin duiken: wat is *congruentie* eigenlijk?

De Van Dale zegt:

**con·gru·ent** (bijvoeglijk naamwoord)

1 overeenstemmend

2 (meetkunde) gelijk en gelijkvormig

(Van Dale online)

Wanneer we congruentie toepassen op organisatieverandering past de omschrijving op [encyclo.nl](http://encyclo.nl) nog beter: “Als iemand volledig congruent is, werken alle aspecten van hem of haar samen.”

Precies dat wat we misten bij de ongemakkelijk uitzierende vrouw op de Cruiser Bike: de verschillende aspecten werken niet samen. Het klopt niet.

Je herkent anderen die *niet* congruent zijn met gemak. Een rokende ‘health freak’. Een directeur van een maatschappelijke organisatie met een BMW 760Li Sterling Edition onder haar kont. Een klantenservice waar je dertig minuten in de wacht staat à € 1,70 per minuut.

Congruentie binnen organisatieverandering gaat erover dat alle aspecten bij elkaar passen en samenwerken om je gewenste uitkomst te realiseren. Dat het helemaal klopt. *It fits like a glove*. In wat je zegt en wat je doet. Ook in je non-verbale communicatie: de onderliggende boodschappen die je meegeeft met je woorden, gebaren en acties (A. Mehrabian, 1967).



Om alle aspecten te laten samenhangen met je *gewenste uitkomst* moet de verandering wel echt zijn, van binnenuit komen. Je gaat het niet redden met trucjes of verbloemacties. Als je het niet meent of het niet echt wilt zie je dat terug in je gedrag.

Het effect gaat er naar zijn: hoe meer je ook echt doet wat je wilt doen, hoe meer je gaat krijgen wat je wilt krijgen.

*Enkele jaren geleden kwamen wij tot de conclusie dat we veel leuk en uitermate interessant werk deden, maar dat het ook wel alle kanten op ging. We gaven bijvoorbeeld ook steeds andere antwoorden als mensen ons vroegen: 'Wat doen jullie eigenlijk?' We werkten ons uit de naad maar kregen onvoldoende de stevige veranderingen die we wilden.*

*Tijd voor focus. We hebben onze 'ideale klant' benoemd. In de persoon van Bas. We weten wat Bas doet, wat hij belangrijk vindt in zijn werk en in zijn leven, wat hem bezighoudt, wat hij leest.*

*Pas als we onze huidige opdrachten langs de meetlat van 'Bas' gaan leggen, wordt ons duidelijk wat de consequenties zijn van deze keuze. Die tot nu toe nog puur theoretisch was. We zullen er ook echt naar moeten gaan handelen. Wat voor ons vooral betekent: een heel aantal opdrachten niet meer (zelf) doen. Alles wat we schrijven, de keuze voor congressen en seminars waar we een bijdrage aan leveren, de toon in wat we doen moet gericht zijn op 'Bas'. En vooral: al die andere leuke klussen niet meer doen. Ook niet als we even wat slapper in de opdrachten zitten. Durven we dat ook echt (vooral 'nee' zeggen tegen leuke opdrachten)? Doen we het ook echt?*

*Na ongeveer een jaar hieraan werken merken we dat het zijn vruchten afwerpt. Onze portefeuille bestaat ineens voor 80% uit 'Bas' -opdrachten. Het past allemaal veel beter bij elkaar. Wat we willen bereiken en wat we daadwerkelijk doen is congruent(er). Pas dan werkt het.*

## **Geloofwaardigheid: ben je het *waard om geloofd te worden?***

Waarom is dat eigenlijk zo belangrijk? Is het niet een beetje muggenzifterij? Of zoals Finkers heel congruent zegt: ‘Het is geen muggezifterij, het is muggeNzifterij’.

Juist omdat je eigenlijk alleen congruent kunt zijn als het écht is, is congruentie een van de belangrijkste checks voor je geloofwaardigheid. In alle acties die juist níet direct te maken hebben met wat je zegt, geef je antwoord op een vraag waar mensen in je organisatie mee rondlopen in elk veranderproces: ‘Meen je wel echt wat je zegt? Gaan we het echt doen of blijkt het over een paar maanden toch weer gewoon bij het oude te blijven?’

Met congruent gedrag laat je zien dat je ‘*geloof-waardig*’ bent: dat je het waard bent om geloofd te worden. Doordat je met alles laat zien te doen wat je zegt en zegt wat je doet.

Bottom-line zorgt congruentie er voor dat je gewenste verandering gaat lukken of niet.

Organisaties die een heel congruente boodschap neerzetten laten in alles wat ze zeggen en doen zo duidelijk zien waar het om gaat dat ook nieuwe medewerkers in no-time ‘aligned’ zijn. Als alles zo goed bij elkaar past, is het volstrekt duidelijk wat er van je verwacht wordt. In organisatie*verandering* moet je dat alignment opnieuw aan zien te brengen.

## **Wat is de onderliggende boodschap van je gedrag?**

Als wat je zegt en wat je doet, dat wat je wilt uitstralen en dat wat je laat zien níet bij elkaar passen (dus niet congruent zijn) is het je gedrag dat de doorslag geeft voor wat mensen van je geloven. Mensen geloven wat je doet, niet wat je zegt.

Hier gaat het vaak verkeerd geïnterpreteerde onderzoek uit 1957 van Albert Mehrabian over. Hij becijferde dat de *impact* van je communicatie voor slechts 7% bepaald wordt door wát je zegt (woorden), de rest door *hoe* je het zegt (38% door intonatie, 55% door lichaamstaal) (Mehrabian, 1967).<sup>45</sup>

Denk terug aan het voorbeeld van de ongemakkelijke vrouw op de Cruiser-fiets. Al haar pogingen ten spijt nemen we vooral van haar aan wat ze uitstraalt. Het woord ‘cool’ kwam daar niet in voor.

45 Zijn stelregel wordt vaak aangehaald om aan te geven dat slechts 7% van je communicatie bepaald wordt door woorden, of dat je dus eigenlijk alleen en vooral op lichaamstaal zou hoeven letten. De strekking van zijn verhaal is echter dat het erom gaat dat deze drie *congruent* zijn, in overeenstemming met elkaar. Omdat je met woorden een stuk makkelijker kunt liegen (of te goeder trouw dingen kunt zeggen die niet kloppen omdat je je er niet bewust van bent), geloven we nu eenmaal meer van de non-verbale aspecten van je communicatie. Niet dat we die altijd juist interpreteren overigens!



Hoe belangrijk het ook is om een boodschap duidelijk over te brengen en daar steeds hetzelfde mee uit te dragen, het haalt het niet bij het belang van laten zien in de praktijk. Door honderd keer te *faken* wordt je boodschap niet ineens *echt*.

Als je wilt dat medewerkers ondernemender worden, terwijl ze in beoordelingen vervolgens worden afgerekend op timesheets die niet op tijd zijn ingeleverd, gaat van dat ondernemende gedrag niet veel terecht komen. Je geeft een dubbele boodschap: je zegt dat je graag wilt dat ze ondernemend zijn, maar je laat in je gedrag zien dat je vooral wilt controleren. Ook al is dat niet je intentie, het is wel het effect.

Écht kiezen vraagt lef: *'more balls than most'*. Overal en altijd vanuit de nieuwe werkelijkheid werken, ook als het spannend wordt.

*'We willen wel vooruit, maar het besluitvormingstraject duurt eeuwig. Steeds als we een plan hebben, moeten we weer wachten tot de raad van toezicht groen licht heeft gegeven', verzucht Jaap. Hij is een van de MT-leden die al jarenlang bezig zijn om drie stafdiensten samen te voegen. Intussen zijn ze een formele reorganisatie gestart om de boel in beweging te krijgen. Maar die gaat natuurlijk ook met een berg formele stappen gepaard die vooral netjes gevolgd moeten worden om geen gedoe met de medezeggenschapsraad en uiteindelijk zelfs de rechter te krijgen. Jaap is het intussen goed zat. 'Hoe lang kunnen we nog roepen dat het echt gaat gebeuren en dan toch weer niks doen?'*

*Samen zetten we alles waar Jaap tegenaan loopt op een rij. We komen tot de conclusie dat ze de ene keer wel vooruitlopen op de besluitvorming, terwijl ze in andere gevallen toch weer teruggaan naar het oude en afwachten tot er besluiten zijn genomen. We kijken eens goed naar de congruentie in hun acties: als je vanuit de nieuwe – samengevoegde – situatie zou werken, wat zou je dan nu doen? En blijven kijken: handel je naar wat er allemaal nog niet kan, of naar wat er al wel kan?*

*Het blijkt een belangrijke doorbraak in het programma: Jaap gaat terug naar het MT met het voorstel 'laten we bij alles wat we tegenkomen zoveel mogelijk de ruimte opzoeken; kijken naar wat er al wel kan ondanks de beperkingen'. Het MT stemt in en stelt tijdelijke procesbegeleiders in die al zoveel mogelijk gaan voorsorteren op de nieuwe situatie. Alle plannen die al kunnen worden gemaakt, worden door de nieuwe (samengevoegde) stafdiensten samen opgesteld. Alles wat nu al gelijkgetrokken kan worden, gebeurt ook. De energie zit erin. Ondanks de onzekerheid van de besluitvorming. Ze hebben de knop omgezet en durven erin te geloven dat het gaat gebeuren. En handelen daarnaar.*

Omdat congruent zijn in je voornemens en je gedrag zo cruciaal is voor het slagen van je verandering, kun je een aantal congruentiechecks doen:

## **Congruentiecheck 1: Wil je het echt en past het bij je?**

De eerste congruentiecheck kun je doen zodra je een gewenste uitkomst hebt geformuleerd.

Ga eens na wat deze gewenste uitkomst allemaal betekent als je het congruent doorvoert. Wat gebeurt er dan, wat zijn nog meer consequenties? En wil je het dan nog steeds? Past dat alles nog voldoende bij hoe je bent/kunt zijn? Klopt het nog of gaat er ergens iets knagen? Blijft het 'echt', authentiek?

*Een opdrachtgever vroeg ons een sessie te begeleiden. Een van de belangrijkste elementen waar de dag aan moest voldoen, was dat het spetterend moest zijn. Deelnemers moesten goed vermaakt worden. Het moest vooral leuk zijn. De klant vertelde waar hij met de organisatie naartoe wilde. Het managementteam en medewerkers moesten wat hem betreft een stuk meer initiatief gaan tonen. Ook lekker spetterend aan het werk zijn.*

*Samen gingen we na wat er zou gebeuren met het initiatief in de organisatie na een 'spetterende sessie waarin ze goed vermaakt waren'. Hij besepte zich dat hij daarmee impliciet toestemming gaf aan iedereen om juist achterover te gaan zitten en niets te doen.*

*Uiteindelijk stapte hij af van de eis om het spetterend te maken: ze moesten juist vooral zelf aan het werk zijn. Ook als dat soms ongemakkelijke momenten voor hem met zich meebracht. De onderliggende boodschap moest vooral worden dat de energie bij hen vandaan moest komen, niet van buiten.*

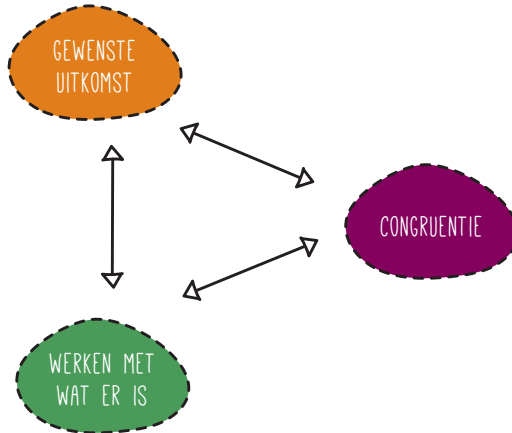
Wat als het niet past? Als je erachter komt dat je wat je wilt bereiken (je gewenste uitkomst) niet congruent kunt of wilt neerzetten? Dan is dat 'wat er is'.<sup>46</sup> Je kunt daar weer van alles van vinden, feit blijft dat het zo is. Dan kun je maar beter meteen reëel zijn en je gewenste uitkomst bijstellen. Anders word je een soort Don Quichot die heel hard vecht voor iets wat je nooit gaat bereiken.

## **Congruentiecheck 2: Wat vraagt het om je gewenste uitkomst te realiseren?**

Een gewenste uitkomst wordt niet vanzelf een *gerealiseerde* uitkomst. Er zijn bepaalde noodzakelijke voorwaarden waaraan voldaan moet worden. Bepaalde acties die uitgevoerd moeten worden. Wat vraagt het van je organisatie om dit te doen?

Als je een verandering congruent wilt doorvoeren, wie en wat moet er allemaal veranderen om dit te gaan bereiken? Kan dat wel? En wil je dat? En hoe zit het met de anderen die dit ook moeten gaan doen...?

<sup>46</sup> Zie het hoofdstuk 'Werken met wat er is'



Om bij het eerdere voorbeeld te blijven: als je meer ondernemerschap in je organisatie wilt, en je weet intussen wat je daar onder verstaat, hoe dat eruitziet en wat er dan gebeurt, wat vraagt het dan van:

- Je management (is dat er nog wel? Hoe bevorderen zij het ondernemerschap?)
- De vaardigheden en houding van je medewerkers: wat moeten ze kunnen en doen, en hoe reëel is dat? Zit het in ze, is het voldoende ontwikkelbaar?
- Je beloningssystematiek: hoe laat je ook daar zien ondernemerschap te belonen (in de ogen van degenen die beloond worden)?
- Het systeem van tijdsregistratie dat jullie bijvoorbeeld gebruiken?
- De ruimte om ook fouten te mogen maken, écht?

In je verandertraject pak je al deze onderwerpen aan die de congruentie en daarmee de helderheid van je gewenste uitkomst in de weg zitten.

Natuurlijk hoef je dit niet allemaal vooraf te bedenken. Je kunt ook niet alles bedenken en daarmee zou je ook weer een hoop veranderpotentie om zeep helpen. Maar het komt een verandertraject wel ten goede om vooraf zo veel mogelijk vragen en de antwoorden te benoemen. Ook dit doe je weer samen, in interactie. Uiteraard.

### **Congruentiecheck 3: Het gaat niet om wat je doet, maar h<sup>o</sup>e je het doet**

Als je naar veel vrouwen luistert gaat het er bij een huiselijke ruzie niet om wát je zegt of doet, maar h<sup>o</sup>e je het zegt of doet. Dat geldt ook voor veranderingen in organisaties. Je laat continu, met alles wat je doet of nalaat te doen, zien of je het meent en al helemaal in de vingers hebt.

Om al meteen zoveel mogelijk de 'nieuwe' manier als 'normaal' neer te zetten is het belangrijk dat je in je aanpak zoveel mogelijk werkt vanuit de 'nieuwe' manier. Om te voorkomen dat je direct een discrepantie hebt tussen wat je zegt en wat je doet.

Een programma over ‘stevigheid’ moet stevig zijn. Een lerende organisatie creëer je door in de aanpak steeds te leren van je ervaringen. Aan klantgerichtheid werken doe je in overleg met klanten.

*In een opdracht om de samenwerking te bevorderen, werken we aan een eerste bijeenkomst om hier het startsein voor te geven. Op allerlei manieren waren we bezig met om die dag al meteen stevig neer te zetten dat ze het meenden: er zou veel samengewerkt worden op de dag, de verantwoordelijkheid werd goed bij eenieder gelegd en niet alleen bij wat ‘trekkers’; de hele dag ademde ‘samen’. Alleen... de voorbereidingen van de dag hadden we gedaan in een gesloten kamer met een besloten groepje mensen. We hadden ons laten meesleuren in de haast. Waardoor we een ongewenste onderliggende boodschap meegaven: we gaan werken aan samenwerken, maar nu even niet!*

*Het gevolg? Slechts de helft van het MT was aangehaakt. We hebben heel wat herstelwerk moeten verrichten voor ook de anderen die niet betrokken waren met ons samen wilden optrekken.*

#### **Congruentiecheck 4: Doe jij wat je moet doen? Zelfkritisch zijn**

Het zal je niet ontgaan zijn dat congruent zijn in een veranderproces niet makkelijk is. Het vraagt een kritische blik en geen genoegen nemen met oppervlakkige waarheden. Het zit helemaal in je huidige systeem ingebakken om het juist op de ‘oude’ manier te doen. Om vooral de principes van waar je vandaan komt leidend te laten zijn. Voor je het weet ben je toch weer op de oude manier bezig om iets nieuws voor elkaar te krijgen.

Een zinvol vertrekpunt is om er op voorhand van uit te gaan dat jij waarschijnlijk zelf ook dingen te veranderen hebt in jouw gedrag om de verandering te realiseren. Net zoals jij zelf nu ook een onderdeel bent van de huidige situatie die mede daardoor is (en blijft) zoals hij is.

Als je wilt dat iedereen meer initiatief neemt is de kans groot dat je zelf wat vaker op je handen moet gaan zitten. Voor je het weet ben je toch weer ingesprongen, duurt het je te lang. En heb je ook nog je eigen voorspelling waargemaakt: ‘Zie je wel, zij doen het niet.’<sup>47</sup> Die van de anderen overigens ook: ‘Zie je wel, hij doet het toch allemaal zelf uiteindelijk.’

Ruimte voor initiatief geven of krijgen is voor iedereen wennen. Niet iedereen zal van de ene op de andere dag opspringen om elke centimeter ruimte die je geeft te gaan gebruiken. Sterker nog, ze kunnen ervan schrikken en in eerste instantie nog afwach-

<sup>47</sup> Zie het heldere boekje dat helemaal ingaat op dit principe: *Doorbreek de Cirkel* (Ardon, 2011)

tender worden. Blijf congruent en hou vol. Geef het een kans en de tijd die het nodig heeft. Gaan je medewerkers nog niet meer initiatief tonen? Ga dan eens na of jullie beeld van 'initiatief' voldoende hetzelfde is en wat er voor hen nodig is om wél die ruimte te pakken.

*Goed voorbeeld doet goed volgen.*

Wat jij als leidinggevende doet heeft meer impact dan wat medewerkers doen. Je voorbeeldgedrag als leidinggevende is cruciaal. Ook dat is onderdeel van de realiteit:<sup>48</sup> er wordt meer naar je gekeken en op je gelet. Dat geldt ook voor eventuele procesbegeleiders, intern of extern.

Zelfkritisch zijn betekent vooral scherp zijn op congruentie: niet zozeer kritisch of je het 'goed of fout' doet. Je hoeft jezelf niet te geselen als wat je deed niet congruent was, niet hielp voor de gewenste ontwikkeling. Je gaat ervan uit dat iedereen dit op enig moment doet. Wel kritisch zijn om ervan te leren. Om te ontwikkelen in de gewenste richting.

*Katja is president van de juridische afdeling van een internationaal opererende levensmiddelenproducent. Uit een belevingsonderzoek op de afdeling komt naar voren dat iedereen, inclusief management, last heeft van de roddelcultuur. Mensen zijn angstig en terughoudend geworden.*

*Ze spreken in een werksessie af dat ze hiermee willen stoppen. Ze zien in dat ze allemaal een eigen rol hebben om de situatie te verbeteren.*

*Katja is opgelucht: ze vindt dat gesmoes onderling bloedirritant. Eindelijk zien ze het in en gaan ze ermee aan het werk. In het volgende MT-overleg komen ze erop terug en vertelt Katja: 'Om een voorbeeld te noemen, gisteren zag ik Geoffrey en Dianne weer met elkaar praten. Ik weet zeker dat het ging om het gesprek dat ik net met Juan had gehad waar de gemoederen nogal hoog opliepen.'*

*Gelukkig wordt Katja direct gestopt en aangesproken op wat ze nu doet. Tijd om bij zichzelf te rade te gaan over haar eigen rol.*

## **Openlijk leren**

Een 3.0 verandertraject is een leerproces. Een ontwikkeling van de mensen in het systeem. Een ontwikkeling van jullie interactie, gedrag, reacties, etcetera.

Als leider heb je zoals gezegd een voorbeeldfunctie. Als jij alles meteen perfect zou doen geef je nergens een signaal af dat 'fouten maken erbij hoort, als je er maar van leert'. Niet erg congruent met wat je wilt.

<sup>48</sup> Zie hoofdstuk 'Werken met wat er is'.

Als jij ook je faalbaarheid laat zien maak je dit voor anderen ook makkelijker. Met als gevolg dat je een belangrijke voorwaarde voor de gewenste verandering invult.

Je geeft ruimte om te leren, de veiligheid om fouten te maken. Sterker: je laat zien dat het niet gaat om het ‘goed of fout’ doen, maar om het leren van ervaringen die hielpen of niet hielpen.

*‘Het leven wordt voorwaarts geleefd, maar we geven er in retrospectief betekenis aan’*

- Søren Kierkegaard <sup>(www)</sup>

### Spotify: een congruent bedrijf

Voor Spotify is muziek de ‘smeerolie voor sociale contacten’. Muziek is niet eens waar het uiteindelijk om gaat. Het is ze erom te doen om sociale contacten tussen mensen te bevorderen.

Om dit als organisatie goed neer te zetten, zorgen ze ervoor dat ze een sociaal bedrijf zijn. Dat betekent dat ze vooral geen afrekencultuur willen, wel een bedrijf waarin mensen aanspreekbaar zijn op resultaten. Met daarin dan wel ruimte voor fouten.

Tolerantie voor verschillen en transparantie zijn daarin voor hen van belang. Dat voeren ze op allerlei plekken door. Ze gaan daarin zelfs zo ver dat ze de technologie zo inzetten dat de verschillende typen mensen in de organisatie ermee uit de voeten kunnen. Salesmensen zitten nu eenmaal anders in elkaar dan software-ontwikkelaars. (Lanting, 2013)

### Congruentie in essentie:

- Congruentie in veranderprocessen wil zeggen dat alles wat je zegt en doet, alle systemen, vormen etc op elkaar aansluiten, samenwerken. Dat alles wat je zegt en doet past bij je gewenste uitkomst.
- Als je congruent bent, ben je geloof-waardig. En dus krijg je makkelijker ‘buy-in’ van anderen.
- Congruentiechecks die je helpen om een eenduidige boodschap over te brengen:
  - Wil je het echt en past het bij je?
  - Wat vraagt het om je gewenste uitkomst te realiseren en kan dat?
  - Het gaat niet alleen om wat je doet, maar ook hoe je het doet.
  - Doe je zelf wat je moet doen? – zelfkritisch zijn.
- Ook in het leren moet je congruent zijn: openlijk leren van ook je eigen fouten.





## **De praktijk: empowerment van teamleiders bij een bank**

*Max is hoofd HR bij een middelgrote bank. Door het Directie Team is hij gevraagd ervoor te zorgen dat de teamleiders van de afdeling Consumer Banking meer empowered worden.*

*De teamleiders functioneren al jaren op dezelfde manier en dat is altijd prima geweest. Maar door een gewijzigde strategie is het nodig dat de teamleiders méér worden dan ‘meewerkend voorman’. Dat ze meer initiatief gaan nemen, meedenken op strategisch niveau, meer leiding nemen.*

*De teamleiders zijn al uitgebreid geïnformeerd via presentaties en trainingen. Maar tot nu hebben ze de omslag nog niet gemaakt. Dus was het idee in het Directie Team om ze te helpen, een beetje te ‘empoweren’ in goed Nederlands.*

*Max wil met ons hierover van gedachten wisselen. Hij omschrijft kort zijn opdracht en sluit af met: ‘We willen dat jullie een voorstel maken voor een programma.’*

*Met een uitdrukking die zegt ‘logisch toch’ wil hij dit verder toe gaan lichten. ‘Wacht even’, onderbreken we hem, ‘de teamleiders moeten empowered worden...? Empowerment kan per definitie alleen van binnenuit komen, en het klinkt alsof jullie het van buitenaf willen gaan organiseren.’*

*Daar heeft Max nog niet bij stilgestaan. Razendsnel schakelt hij: ‘Dus dan moeten we zorgen dat ze het gevoel hebben dat het programma van **hen** is, toch?’ ‘Mischien nog beter,’ vullen we aan, ‘is dat **zij** zorgen dat het programma vooral van **hen** is.’*

*We vragen aan Max of er naast de presentaties nog andere signalen zijn afgegeven waardoor de teamleiders kunnen weten dat er iets anders van ze wordt verwacht. ‘De beoordelingsgesprekken, bijvoorbeeld..?’ suggereren we. Gek genoeg zijn die allemaal prima in orde. ‘Goh. Maar waarom zouden ze dan veranderen? Blijkbaar is wat ze doen goed genoeg.’*

*Een eerste stap om het programma van en met de teamleiders te maken is dat we met een aantal van hen en het MT in gesprek gaan over hoe zij vinden dat het nu gaat, ook met de strategiewijziging in het achterhoofd. We vragen ze ook of ze iets zouden willen veranderen, ontwikkelen of leren. En wat ze daar eventueel voor nodig hebben: van zichzelf en van anderen. Het woord ‘empowerment’ gebruiken wij niet, tenzij de teamleider met wie we in gesprek zijn het zelf ter sprake brengt.*

*De uitkomsten van de interviews koppelen we terug aan Max en aan de teamleiders. Duidelijk blijkt dat de teamleiders zich graag willen ontwikkelen en dat ze daar ondersteuning bij willen. Deze ondersteuning willen ze enerzijds door trainin-*

gen en anderzijds door een andere relatie met het MT. Voor de MT-leden geldt dat de vraag naar het effect van hun gedrag op de teamleiders voor de meesten een eyeopener was. Een goed begin.

Vervolgens organiseren we werksessies waarin een zelfgekozen delegatie van teamleiders samen met ons een programma ontwikkelt. Max geeft een substantieel deel van de budgetverantwoordelijkheid aan deze delegatie en trekt zich terug naar de zijlijn.

Gaandeweg wordt het MT er weer bij betrokken. Ze weten dat de teamleiders ondertussen al flinke stappen hebben gezet. Tijd om hen bij te praten. Wat is er zoal gebeurd? Waar staan de teamleiders nu? En wat zijn de vervolgstappen? De MT-leden beseffen tijdens deze sessie dat zijzelf ook ondersteuning nodig hebben. Zowel van de teamleiders als van ons.

Ze merken dat ze te veel controleren en te weinig loslaten. Waardoor de teamleiders ook moeilijker kunnen gaan 'staan', minder makkelijk de stevigheid kunnen laten zien die van ze verwacht wordt. Ze willen meer feedback van de teamleiders over wat zij als MT-lid anders kunnen doen om dat te verbeteren.

## Reflectie

In deze casus zie je dat we continu congruentiechecks aan het maken zijn. Het begint al bij de beschrijving van de opdracht zelf: 'mensen empoweren'.



Niet voor niets geven we dat direct terug: van buitenaf zorgen dat mensen zich van binnenuit verstevigen, dat wordt lastig. Het programma wordt dan ook al snel een programma van en door henzelf. Dat past bij empowerment. De opzet is spannend, omdat het er op voorhand van uitgaat dat de doelgroep dat dan ook oppakt en in zich heeft. En daarom juist ook zo passend. Zo past de opzet van het programma bij datgene wat ze willen bereiken. En gaan ze dit gaandeweg realiseren.

Een volgende congruentiecheck betreft de rol van de leidinggevendenden van de teamleiders. Als die zeggen dat ze ander gedrag verwachten van hun teamleiders en de beoordelingen zijn altijd goed tot zeer goed geweest, laten ze op zijn minst niet zien dat ze het menen.

Met het stellen van de vraag aan de hogere leidinggevendenden over hun rol in de gewenste verandering zien we ook dat velen zich dan pas echt beginnen te beseffen dat zij daar ook een rol in spelen. Later horen we dat terug wanneer ze expliciet vragen naar begeleiding bij het effectief ondersteunen van de teamleiders. Nu is heel het systeem bezig om de gewenste verandering te realiseren. En niet meer alleen een groep op wiens schouders het allemaal neerkwam.



Langzaam worden er steeds meer stappen gezet in de goede richting. Zoals het hier staat omschreven, klinkt het behoorlijk alsof dit vanzelf is gegaan. Maar het vroeg van iedereen, van Max, van de teamleiders, van het MT én van ons veel alertheid. Het was zo makkelijk om de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap over te nemen van de teamleiders. Om te zeggen dat wij wel even een programma, inclusief trainingsdoelen, op hoofdlijnen zouden neerleggen. Of om tegen het MT te zeggen dat ze toch echt minder de ‘control-freak’ moesten uithangen.

De uitdaging was ook dat *wij* congruent waren. Uiteindelijk waren we namelijk nog steeds met empowerment bezig. En dat betekende dat de teamleiders uit zichzelf ruimte en zeggenschap moesten kunnen oppakken. Zonder dat we op paternalistische toon zeiden: ‘pakken jullie dat op? Want dat is goed voor jullie.’

## Zelf Gewoon aan de slag



### DENKEN

Je kunt natuurlijk alle vier de congruentie checks op je eigen verandersituatie toepassen.

A. ‘Spiegeltje spiegeltje’: doe ik wat ik zeg?

Kijk naar een verandertraject waar je bij betrokken bent, waar gaat het in essentie over? En in hoeverre doe je dat dagelijks? Of juist niet?

Een paar voorbeelden uit de praktijk. Ze zijn niet verzonnen. Helaas...  
Welke herken je bij jezelf?

Wens in de organisatie om meer: Ondernemerschap Initiatief	Gedrag van de leidinggevende: Reageren met ‘ja, maar’ op ideeën. Jij maakt jezelf verantwoordelijk/ eigenaar van nieuwe initiatieven.
Successen vieren	Alleen benoemen tijdens het agendapunt. Bij ieder succes wel ook even benoemen wat er allemaal nog niet aan klopt.
Positieve sfeer	Je stuurt vooral op resultaten en weinig op hoe de resultaten bereikt zijn.
Onderling vertrouwen	Je roddelt over collega’s. Met naam en toenaam. ‘Even tussen ons...’
Feedbackcultuur	Als je iets teruggeeft, speel je op de man en niet op de bal.
Duidelijke kaders	Je spreek- en schrijftaal is ambtelijk (in het kader van de veranderopgave zijn wij voornemens, teneinde een optimaal resultaat te effectueren, op zowel de korte als de lange termijn...)

Heldere afspraken	Je doet een voorstel: ‘Zullen we met zijn allen proberen om voortaan zo veel mogelijk afspraken zo SMART mogelijk te maken?’
Professionaliteit	Iedereen krijgt vier van de vijf sterren voor zijn functioneren, ook al vind je dat het er eigenlijk maar twee zijn. Maar ja, dat hebben we de afgelopen jaren/heeft de vorige leidinggevende ook gedaan en het functieprofiel is niet veranderd en zo doen we dat al jaren...
[Je eigen veranderuitdaging]	[Je eigen gedrag dat daar misschien niet al te best aan bijdraagt...]

Hoe meer je hiervan herkent, des te groter de kans dat je nu misschien niet altijd even congruent bent, maar het wel kunt worden. Herkennen is de eerste stap tot het veranderen. Let wel: de eerste stap, je bent er nog niet.

## DOEN

B: Organiseer je eigen spiegels.

Congruent ben je of je bent het niet. Je intentie doet hierin niet ter zake. Het gaat om je gedrag. Gedrag dat vaak heel subtiel is en moeilijk herkenbaar voor jezelf. Organiseer dus spiegels om jezelf in te bekijken.



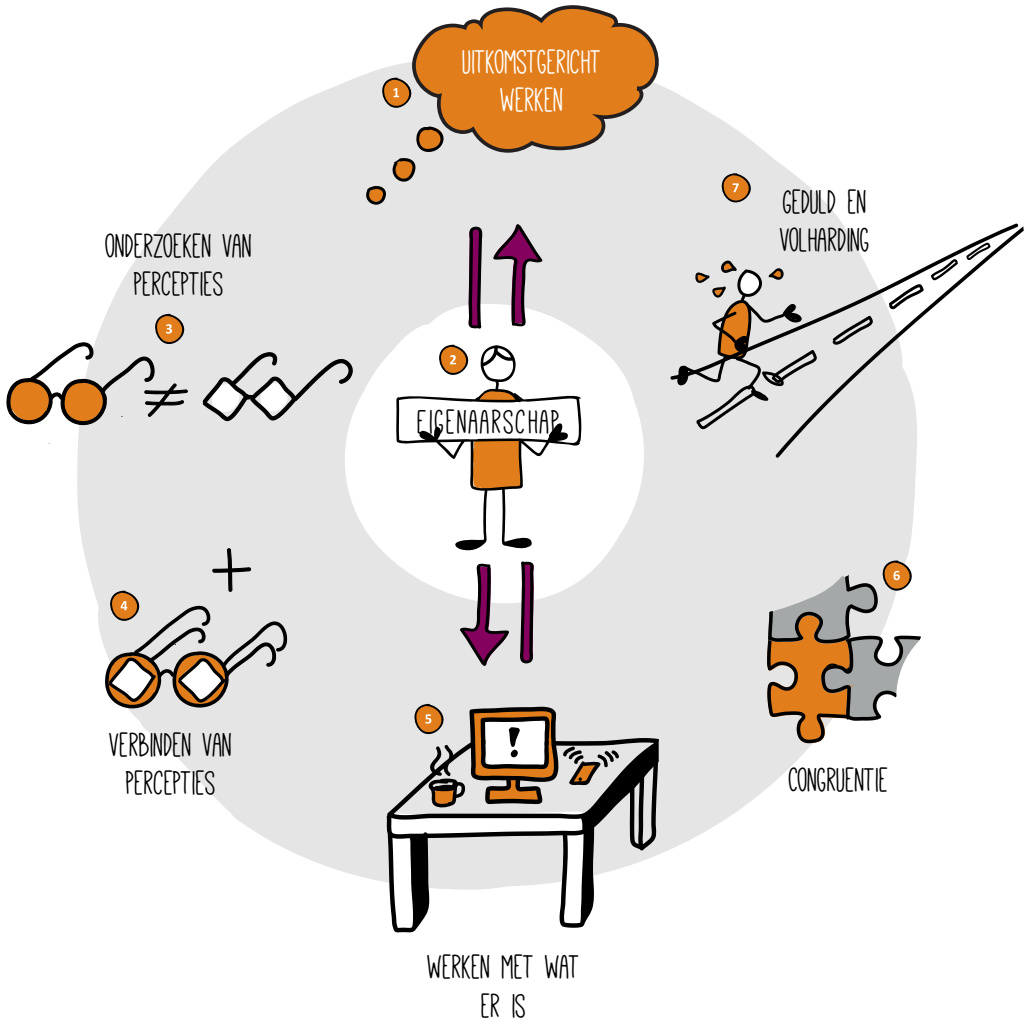
Denk bijvoorbeeld aan:

- Organiseer kritische oren en ogen: mensen die jij vertrouwt, die snappen waar het om gaat en die jou oprecht en eerlijk kunnen zeggen wat jij zegt en doet en wat het effect daarvan is.
- Je kunt ook jezelf filmen en door de ogen van een ander terugkijken. Bijvoorbeeld bij een vergadering, een presentatie of een ontwikkelgesprek.
- Neem een ‘hofnar’ in dienst. Die prikt, kietelt en op een pittige wijze teruggeeft wat je wérkelijk zegt en doet. Spreek af of hij dat ‘live’ doet of 1-op-1 nadat hij jou heeft geobserveerd.
- Organiseer een live 360 graden feedbacksessie, waarin de aanwezigen aangeven wat ze jou zien doen en horen zeggen, in relatie tot je gewenste uitkomst. In hoeverre doe je het al? Wat werkt goed in wat jij doet en zegt, wat werkt minder goed en wat zou beter werken? Wat herken je zelf al, wat nog niet? Zo verklein je je blinde vlekken.
- Nodig ter afsluiting van een vergadering/bijeenkomst acteurs uit. Zij kunnen een stuk maken waarin de patronen duidelijk op tafel liggen. Het gaat dan niet alleen om het aantal ‘lachsavo’s’. Het gaat dan vooral over hoe buitenstaanders jullie zien en ervaren. Strookt dat met jullie eigen beeld?

C: Persona creëren

- Maak met je team een Persona: een fictief figuur die het resultaat van de verandering in zijn of haar DNA heeft. Bijvoorbeeld een Persona voor klantvriendelijkheid: wat doet en zegt iemand die klantvriendelijkheid (zoals jullie dat willen) in elke vezel van zijn lijf heeft? Hoe denkt hij? Hoe kiest hij om iets wel of niet te doen? Maak een visual van deze Persona. Gebruik foto's of teken hem. Eventueel op ware grootte.  
Spiegel jezelf en elkaar aan deze Persona: wat doe ik al wel hetzelfde als hij/zij en wat doe ik nog niet hetzelfde?

# De 7 essentiële principes van Veranderen 3.0



In het boek Veranderen 3.0 werken we alle zeven principes uit. Met ook bij de andere zes voorbeelden uit de praktijk, met tips, onderzoeken en voorbeelden van hoe je dit zelf kunt toepassen.

Zoals gezegd: de principes zijn natuurlijk niet los van elkaar te zien. De andere zes principes voegen weer facetten toe aan Uitkomstgericht Werken en geven daarmee ook steeds meer verdieping van dat thema.

### **Nieuwsgierig naar meer?**

Koop het boek met de uitgebreidere uitwerking van Veranderen 3.0 en de zeven principes via [Managementboek](#). Verderop vind je de inhoudsopgave van het boek om alvast een indruk te krijgen.

Lees ook wat anderen over het boek zeiden op [www.veranderen3-o.nl](http://www.veranderen3-o.nl).

De cover van het boek is ook meteen een whiteboard om, helemaal in lijn met het gedachtegoed van Veranderen 3.0, je eigen gewenste uitkomst, aanpak en overdenkingen op uit te werken. We nodigen iedereen uit om de eigen gemaakte cover met elkaar te delen op de [Pinterest pagina](#) van Gewoon aan de slag.

### **Weten wat Veranderen 3.0 voor jouw organisatie kan opleveren?**

Neem dan [contact](#) met ons op om te sparren over hoe dit gedachtegoed in jouw situatie in de praktijk gebracht kan worden.

### **Gegevens van het boek**

Titel: Veranderen 3.0, zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit.

Auteurs: Wendy Nieuwland & Maaïke Nooitgedagt

ISBN: 9789079679362

Pagina's: 208 met illustraties

Verkoopprijs: € 29,95

Bindwijze: Integraal band met buikbandje, elastiekje & whiteboardmarker

Uitgever: Van Lindonk & De Bres

Verschijningsdatum: 24 augustus 2015

## **Over Gewoon aan de slag en wat we doen**

Gewoon aan de slag begeleidt veranderprocessen in organisaties op basis van de principes van Veranderen 3.0. We maken daarbij gebruik van onze gezamenlijke ervaringen met diepe veranderprocessen bij zowel individuen, teams als organisaties.

Ons doel is om organisaties te helpen om verandering van binnenuit op gang te brengen en te houden. Wij maken onszelf zo snel mogelijk weer overbodig. Dat doen we door de interne organisatie mee te nemen in de principes van Veranderen 3.0 en de vaardigheden die nodig zijn om dit proces zelf voort te zetten. Expliciet of impliciet. Door het voor te leven. En door ervaringen mee te geven over wat dit oplevert.

Onze rol? Wij begeleiden waar nodig het proces om onze klanten zelf de kaders te laten stellen. Jullie te helpen om inzicht te krijgen en overwogen keuzes te maken. We helpen groepen mensen om perspectieven uit te wisselen en aan elkaar te verbinden. Om op basis van een gezamenlijke gewenste uitkomst stappen te benoemen en die te evalueren en op de ervaringen voort te bouwen.

We ontwerpen in nauwe samenwerking met onze klanten programma's en processen om verandering mogelijk te maken. En bereiken zo wezenlijke en duurzame resultaten. Van binnenuit.

