

Hoe veranderen van binnenuit werkt

Verzamelde blogs uit 2018



Inhoud van dit blogboekje

Een jaar. Twaalf maanden.

De blogs uit 2018 met inspiratie over veranderen van binnenuit.

- Inleiding
- De auteurs
- 'Wanneer gaan ze nou eindelijk eens eigenaarschap nemen?!?! - en hoe je dat zelf in de weg zit.
- 'En hup, we stappen er gewoon achteraan' - over kuddegedrag in organisaties
- ToolMania: haat-liefde tussen Tools, Middel en Doel
- Hoe dood ik een initiatief in twee seconden?
- The Real Change Devil's in the Detail - waarom het 'managen' van verandering niet volstaat
- Intermittent changing - hoe gebruik je het zelfherstellend vermogen in veranderprocessen?
- Veranderen in kleine stappen: wat je kunt leren van The F-word. En een praktische tool om zelf mee aan de slag te gaan
- Zijstraatjes BBQ - We horen wel wat de ander zegt, maar luisteren niet echt. We ruiken de geuren wel, maar proeven de smaken niet.
- 'Hazen' in organisatieverandering - mensen meekrijgen door ze net voor te blijven
- Gezonde interactie als medicijn voor verander vraagstukken
- Een recept voor 'een cultuur van op tijd zijn'?
- 'Ik? Ik ben heus niet zomaar te beïnvloeden' - gebruik kennis over onbewuste beïnvloeding in organisatieverandering

Inleiding

Leuk dat je ons blogboek met verzamelde blogs uit 2018 hebt gedownload!

In dit blogboek vind je de blogs die we in 2018 hebben gepubliceerd. Het geeft weer waar onze aandacht dit jaar naar uitging, wat ons geïnspireerd en aan het denken gezet heeft. Veel van de inspiratie doen we op dankzij onze klanten. Wij helpen hen om hun gewenste veranderingen -van binnenuit- te realiseren, maar zij helpen ons ook om continu te blijven leren.

Rode draad door de blogs

Alle blogs van dit jaar op een rij beziend, gaan ze allemaal over hoe je gedrag in je organisatie kunt beïnvloeden. Logisch, Veranderen 3.0 gaat tenslotte over veranderen van binnenuit.

Dan heb je het niet over afdwingen of managen van verandering, maar over beïnvloeding. Daarbij belichten de blogs verschillende invalshoeken en schaalniveaus. We schreven over beïnvloeding door:

- je eigen gedrag en patronen onder de loep te nemen en waar nodig aan te passen,
- de context te creëren waarin je gewenste verandering de grootste kans van slagen heeft,
- het opzoeken van genoeg discomfort, in combinatie met leertijd,
- of handige tips en tricks waardoor mensen makkelijker met je mee kunnen.

We wensen je veel leesplezier en inspiratie. En we zijn natuurlijk heel benieuwd naar wat deze verzameling jou brengt. Laat je het ons weten?

Maaïke & Wendy

Gewoon aan de slag



Gewoon aan de slag begeleidt sinds 2005 organisaties in verander- en ontwikkelprocessen. We richten ons op de binnenkant van veranderprocessen: daar waar het uiteindelijk echt gebeurt.

Ons team

Ons team bestaat uit de twee vennoten van Gewoon aan de slag, Maaïke & Wendy, en een aantal vaste associates. Als team versterken en verrijken we elkaar. Doordat we ook afzonderlijk en met anderen werken, brengen we steeds nieuwe perspectieven in. Tegelijk zijn we op elkaar ingespeeld, houden we elkaar scherp houden met kritische vragen en alternatieve zienswijzen.

Wat ons verbindt is het werken vanuit de principes van Veranderen 3.0.

Leren is wat ook ons drijft, zelf en met klanten. En dat werkt besmettelijk.

De auteurs

Naast blogs van Wendy & Maaïke, schrijven onze associates soms ook een gastblog.



1

**'Wanneer gaan ze
nou eindelijk eens
eigenaarschap
nemen?!?! - en hoe
je dat zelf in de weg
zit.**

Gastblog door onze associate Hedi Visscher

'Wanneer gaan ze nou eindelijk eens eigenaarschap nemen?!?! - en hoe je dat zelf in de weg zit.

— door Hedi Visscher —

Met gewichten in mijn handen sta ik met lotgenoten voor een scherm waarop twee stralend fitte mensen uitleggen wat ik moet doen. Iets met armen heen en weer zwaaien en benen in een ingewikkeld patroon bewegen. Ik moet me enorm concentreren om dat voor elkaar te krijgen.

Terwijl de instructeur dit schijnbaar moeiteloos voor doet, vertelt hij vast uitgebreid wat er hierna van ons verwacht wordt.... Huh?! Wat hij doet en wat hij zegt zijn ineens verschillend.



Direct ontstaat er kortsluiting in mijn hoofd.

Al struikelend maai ik bijna mijn buurman onderuit met de gewichten. Compleet in verwarring stop ik met springen.

Het lukt me niet om te begrijpen wat hij van me verwacht zolang hij niet laat zien wat hij bedoelt. Pas als wat hij zegt en doet weer hetzelfde zijn, kan ik hem volgen.

Hij is eindelijk weer congruent: wat hij doet en wat hij zegt zijn gelijk.

Het deed me denken aan het gesprek dat ik had met Peter, leidinggevende van een ingenieursbureau. Hij probeert al jaren om zijn medewerkers meer eigenaarschap te laten tonen. Dat ze zelf dingen oppakken, risico durven nemen.

Tot nu toe zonder resultaat.

Wat hij zijn mensen vertelt is dat hij van hen verwacht dat ze meer dingen zelf op zouden pakken. Wat hij (onbewust) doet is alles zelf regelen. Hij geeft instructies over hoe ze zelf dingen kunnen aanpakken, stelt een planning op, spreekt hen aan op hun gedrag en organiseert een training, die hij met de trainer samen voorbereidt. Kortom, hij biedt weinig ruimte voor initiatief en eigenaarschap.

Net als mijn sportinstructeur, vertelt hij het ene en doet hij iets anders.

Drie keer raden wat er gebeurt? Inderdaad, zijn medewerkers worden onzeker en laten zich meer leiden door wat hij doet dan wat hij zegt. En laten het eigenaarschap lekker bij Peter liggen. Die er vervolgens nog meer van zijn eigen energie in steekt. Zo houden ze elkaar mooi in de greep.

Het is een heel logisch en veel voorkomend patroon.

Misschien herken je het wel. Je onderneemt actie, motiveert mensen en stuurt aan, en bereikt daarmee resultaten. Daar is helemaal niets mis mee. Sterker nog, daardoor ben je waarschijnlijk op deze positie terecht gekomen.

Er is niks mis mee, tenzij je wilt dat medewerkers zelf dat eigenaarschap nemen.

Dan moet ook jij daar naar handelen. Als leidinggevende moet je daar ruimte voor geven. Af en toe op je handen blijven zitten. Niet ingrijpen, fouten laten gebeuren.

Nu denk je misschien: 'Jaja, als ik als leidinggevende een stapje terugdoe ben ik benieuwd wat er gaat gebeuren...'

Natuurlijk! Jij bent ook verantwoordelijk voor het resultaat van jouw team. En het is ook spannend om meer achterover te leunen en op de achtergrond te blijven. Verwacht niet dat anderen meteen opveren en de ruimte gaan vullen. Dat vergt tijd. Volhouden.

Bedenk je: hoe meer controle jij neemt, hoe meer volgzzaamheid je creëert.

Peter wil graag meer eigenaarschap van zijn medewerkers. Dat vraagt dus ook iets van hem; dat hij congruent is in wat hij wil (zegt) en wat hij doet. Om te beginnen dat hij zich bewust is van zijn eigen gedrag en het effect daarvan op anderen. Gewild of ongewild.

Vervolgens dat vertalen in gedrag; minder zelf oplossen, meer bij de ander laten. Voor hem is dat niet altijd even makkelijk.

Waarmee hij laat zien dat nieuw gedrag lastig kan zijn én ook veel oplevert. Niet alleen heel congruent maar ook een prachtige voorbeeldrol als je mensen mee wilt krijgen.

Benieuwd of jouw boodschap en handelen congruent zijn? Neem contact met ons op, we sparren er graag over.

—

Oh ja, mijn instructeurs roepen ook af en toe dat het best zwaar is en dat ik goed bezig ben. Tot mijn eigen verbazing werkt dat heel goed.



2

'En hup, we stappen er gewoon achteraan' - over kuddegedrag in organisaties

door Wendy Nieuwland

'En hup, we stappen er gewoon achteraan' - over kuddegedrag in organisaties

door Wendy Nieuwland

Doodleuk volgen we het voorbeeld en lopen over het hek heen.

Terwijl we hoofdschuddend tegen elkaar zeggen dat wat we doen écht niet kan, vertellen onze voeten een ander verhaal.

We zitten middenin onze jaarlijkse 'strateski'-week. Een week om met een leeg hoofd het komend jaar vorm te geven.

Na een lekkere afdaling staan we in een gi-gan-tisch lange rij voor de enige lift het dal uit. We staan al zeker tien minuten compleet stil. Het eind van de rij is naast ons. Maar eerst moeten we nog via een lange U-turn. Dat gaat dus nog wel even duren.

We grappen met een stel achter ons: 'als jullie nou ruzie maken en elkaar over dat hek heen vechten, kunnen wij gaan sussen en staan we met z'n allen ineens voor in de rij. Meesterlijk plan!'

Never nooit niet natuurlijk. Zo zijn wij niet.

Twee minuten later.

Een man die een meter of drie voor ons staat gooit het hek plat en stapt er overheen, om in een beweging gelijk vooraan in de rij uit te komen. Verontwaardiging alom. Niet in het minst van ons. Halfbakken probeer ik, net als enkele anderen, om hem terug te roepen. Alsof dat gaat helpen.

Maar daar stopt het niet mee. Een paar mensen volgen zijn voorbeeld. Binnen 5 seconden volgen er meer. En ja, wij gaan ook. De beweging is niet meer te stoppen. Ik voel me zwaar schuldig en hypocriet.

Dat neemt niet weg dat wij nu wel vooraan in de rij staan. Tussen allemaal andere mensen die precies hetzelfde hebben gedaan. Waardoor het toch wat minder erg voelt en we een heleboel argumenten hebben voor waarom het 'soort-van-ok' is.

Het kuddegedrag lokt negatief gedrag uit.

Zoals het filmpje van de 'dancing guy on a hill' mooi laat zien, is het niet eens de allereerste die zorgt dat we volgen. Het zijn de eerste volgers die het verschil maken tussen het afkeuren en blijven staan, of er (al dan niet hoofdschuddend) in meegaan.



Mark Earls beschrijft dit fenomeen in zijn [boek 'De Ultieme Kudde'](#).

Hij stelt onder meer:

Mensen zijn niet geïnteresseerd in feiten.

Alleen in wat degene naast hen doet en zegt.

In organisaties zie je hoe dit mechanisme in de praktijk werkt. Toen 'ethiek' hoog op de agenda stond, bleek bijvoorbeeld dat als maar genoeg mensen regelmatig een stapel papier, een schaar of een nietmachine mee naar huis nemen, de stap voor anderen om hetzelfde of zelfs meer te doen, klein is. Waardoor soms hele printers 'geleend' werden.

Bij verandertrajecten zien wij altijd weer dat zodra drie mensen 'het te druk hadden' om met hun acties of experimenten aan de slag te gaan, de drempel voor anderen aanzienlijk lager wordt om af te haken.

Nu geldt dat natuurlijk niet alleen voor 'ongewenst' gedrag.

Kuddegedrag is ook een mechanisme dat je juist actief kunt inzetten in verandertrajecten.

In de woorden van Earls: 'je moet kopieergedrag werkend zien te krijgen'.

Dezelfde boodschap vertelt Leandro Herrero in zijn verhaal over '[Viral Change](#)': gedrag is besmettelijk. Dus zorg voor voorbeelden in de directe omgeving die mensen gaan kopiëren.

Wil je meer samenwerking tussen de gefuseerde onderdelen? Zorg dat je voorbeelden hebt (of maakt), dat die zichtbaar zijn voor anderen en wel op zo'n schaal dat anderen het gaan overnemen.

Wil je dat er meer vanuit 'de bedoeling' van je organisatie wordt gewerkt? Laat alle mooie voorbeelden die daar van zijn dan in de spotlight staan. Niet alleen tijdens de halfjaarlijkse personeelsbijeenkomst, maar ook (en juist) in het dagelijks werk.

Het geldt voor iedere veranderwens: ga na wat er wellicht al is, kijk hoe je dat kunt uitvergroten en in het zonnetje zetten.

Het maakt natuurlijk uit van wie de nieuwe voorbeelden komen. Zijn het de geijkte voorlopers? Die worden, zeker in het begin, vaak afgedaan als 'ja, oké, maar die vindt gewoon alles interessant'.

Dat is alsof er een iemand óver het hek heen stapt, daar ga je niet meteen achteraan.

Om het tot een beweging te laten komen heb je óf aanzienlijk meer mensen nodig, óf de meer notoire criticasters. Degenen van wie je het niet verwacht.

Niet door ze te overtuigen of te vertellen wat ze moeten doen, maar door ze iets te doen te geven. Zet mensen samen aan het werk met een gerichte uitdaging, geef ze de tijd om het even uit te vogelen. Kopieergedrag ontstaat dan vaak al vanzelf, soms met een beetje steun en aandacht.

Als zichtbaar wordt dat degenen die niet zo snel vooraan lopen het ook doen, is het alsof het hek plat ligt, net als in onze rij. En daar stap je nu eenmaal een stuk makkelijker achteraan.

3

ToolMania: haat- liefde tussen Tools, Middel en Doel

door Maaïke Nooitgedagt

ToolMania: haat-liefde tussen Tools, Middel en Doel

- door Maaïke Nooitgedagt

Wendy kijkt me aan met een blik die zegt: 'Hoe cool is dit?!' Ik kijk terug met een blik die zich afvraagt of het nog erger kan. Sinds een tijd is Wendy zeer creatief bezig met het onderzoeken van haar eigen 'anti-fragiliteit'. Over koud douchen en badderen heb je al kunnen lezen in de blog ['The curse of comfort'](#).

Nu heeft ze iets nieuws bedacht, waar ze mij vol enthousiasme over bijpraat.

'Ik ga minimaal drie maanden lang twee dagen in de week vasten. De andere vijf dagen eet en drink ik zoals altijd. Op vastendagen eet ik maximaal 500 calorieën. Het 5:2 dieet heet het, schijnt heel populair te zijn in Engeland.'

Als ik hoor dat een vrouw per dag zo'n 2000 calorieën nodig heeft, zie ik een hele dag met alleen wat blaadjes sla en komkommer voor me – 500, da's echt niet veel.

'Ik wil gewoon kijken wat er gebeurt in mijn lijf en systeem als ik ook op dit gebied uit mijn comfort modus stap. Als je erbij stilstaat, is het eigenlijk best gek dat we zo'n gelijkmatig eetpatroon hebben tegenwoordig. Van oudsher hadden we niet elke dag evenveel te eten. Het schijnt eigenlijk heel goed bij onze stofwisseling te passen om ook af en toe niet of bijna niet te eten. Ik ben echt zo benieuwd hoe het gaat zijn!'

De dagen daarna krijg ik steeds nieuwe plukjes informatie over 'Project 5:2'.

Zo leer ik dat er een app is waarmee je heel makkelijk je calorieën kan bijhouden. Handig voor de vastendagen, wordt me verteld.

'Wat wel een beetje lastig is, is dat ik op de gewone dagen ook invoer wat ik eet. Om beter te weten hoe mijn normale eetpatroon uitwerkt', vertelt Wendy me op een middag. 'Wat ik dan merk, is dat ik er stiekem een sport van maak om op de gewone dagen ook onder de 2000 te blijven. Want daar is de app eigenlijk voor ontwikkeld: afvallen met een max aantal calorieën per dag, elke dag hetzelfde.'

Maar dat schopt mijn experiment in de war, je moet juist gewoon blijven eten op de andere dagen. Bovendien, afvallen is niet eens mijn doel. Ik wil gewoon weten wat voor effect deze verandering in mijn eetpatroon heeft. Fascinerend hoe ik me dan ineens het doel van de app bijna toe-eigen...'

'En zo vloeien middel en doel langzaam in elkaar over', mijmer ik hardop terwijl ik een hap Monchou taart neem.

Wendy kauwt hier -bij gebrek aan eten – eens op: 'Grappig genoeg zien we dat ook vaak bij onze trajecten: het doel is een bepaald resultaat bereiken, het middel veranderen. En voor dat middel hebben we weer andere hulpmiddelen: modellen en tools. Deze drie strak uit elkaar houden is makkelijker gezegd dan gedaan.'

‘Ja, dat zeg je mooi. Ik denk dat vooral de fit tussen tools, middel en doel van belang is. Jouw doel is jouw antifragiliteit vergroten. Het middel is je 5:2 ritme en de tool is de app. Maar omdat de app óók iets anders doet, ga je voor je het weet de doelen van de tool proberen te bereiken. Waardoor je juist niet je eigen doelen gaat halen.’



Al snel passeren diverse voorbeelden de revue, zoals de organisatie die graag een tool wilde om teams in hun ontwikkeling naar meer zelfsturing te helpen. Dat deden ze door samen met leden van de teams een goed beeld te vormen van de gewenste eindsituatie, gestoeld op hun dagelijkse praktijk. Resultierend in een custom-made zelf-scan in plaats van een opgelegde eenheidsworst. Uitstekende fit tussen tool, middel en doel.

Maar ook dat ene team bij wie de fit niet zo goed was: zij wilden de samenwerking verbeteren en gingen aan de slag met een heel uitgebreide persoonlijkheidsanalyse om inzicht in elkaar te krijgen – waarmee teamleden alleen maar meer met zichzelf en hun eigen profiel aan het werk gingen, om ‘het juiste’ profiel eruit te krijgen en juist er alleen maar minder oog was voor elkaar. Hier leidde de tool duidelijk af van het oorspronkelijke doel.

Tools kunnen je ook totaal de verkeerde kant op helpen.

De hulpmiddelen die je gebruikt hebben meer invloed dan je wellicht denkt. Hoewel we erg houden van pragmatisme, zien we ook dat wanneer tools, middelen en doelen niet goed passen, de tools meer aandacht krijgen dan het doel en daarmee het geheel uit verband trekken.

Nu wil het geval dat wij de afgelopen maanden hard hebben gewerkt aan het [besloten deel van de kennisbank](#) op onze website. Als je je daarvoor aanmeldt, kom je terecht op een heerlijke grasduin-plek. Met veel inspiratie, modellen, theorieën en downloads. Neem er gerust een kijkje en gebruik wat je wilt gebruiken.

Maar.... check je dus wel even goed de fit met jouw doelen?

Pas de tools anders zo aan dat ze wel echt een hulpmiddel worden. Zodat jouw doel centraal blijft staan.

The background of the page is a photograph of a mountain landscape. In the foreground, there is a field of dry, yellowish-brown grass and some small rocks. In the middle ground, there are rolling hills and mountains with patches of snow. The sky is a clear, deep blue. A large, solid red rectangle is superimposed over the center of the image, containing the title and author information in white text.

4

Hoe dood ik een initiatief in twee seconden?

door Wendy Nieuwland

Hoe dood ik een initiatief in twee seconden?

- door Wendy Nieuwland

Vol enthousiasme loopt een van de deelnemers van een bergkamp naar de leidster: 'We hebben zooooo'n mooie tocht gemaakt vandaag! We zijn met de kids een paar ijsvelden overgestoken, prachtige uitzichten gehad zonder dat het mega-zwaar was, het was echt te gek. Zal ik vanavond bij het kampoverleg voor de kinderen eens wat vertellen over de tocht, de materialen, de techniek enzo?'

Zijn ogen sprankelen.

Met zijn ogen zegt hij net zoveel als met de woorden die hij gebruikt. Tsjonge, wat heeft hij er zin in!



Maar met ieder woord zakken de -toch al afhappende- schouders van de kampleidster verder richting grond.

Het eerste geluid dat aan haar ontsnapt is een langgerekt 'pffff....!'

Op de voet gevolgd door: 'Nee hoor, dat zie ik gewoon echt niet zitten. Het is zo'n druk seizoen geweest!'

De enthousiaste wandelaar doet nog een poging door aan te geven dat de leidster er echt niets aan hoeft te doen. Maar het zit er niet in, ze kan het niet horen. Zwaar teleurgesteld loopt de man terug naar zijn eigen stekkie, de kampleidster met een oververhit hoofd achterlatend: 'Ook dat nog', je ziet het haar denken. Zij is degene die verantwoordelijk is en alles moet regelen. En ze is moe van al het gedoe.

Wij zitten met een flesje wijn op tafel, boekje voor de neus, voor onze hut op het naastgelegen veld te genieten van de middagzon. We bekijken het tafereel dat zich naast ons voltrekt met verwondering.

Binnen twee tellen is het initiatief, dat ook nog eens perfect past binnen de filosofie van zo'n bergkamp, volledig teniet gedaan. En vergeet het maar dat deze man nog een keer met een idee gaat komen, hij kijkt wel uit!

Ik bedwing mijn neiging om op te staan en de suggestie te doen dat zij vanavond lekker vroeg naar bed gaat en het hele kampoverleg aan de enthousiasteling overlaat. Gewoon, voor een keer. Eens zien wat er dan gebeurt. Ik gun het haar en ik gun het de groep.

Helaas is het een maar al te herkenbare situatie in organisaties.

We komen maar wat vaak managers of projectleiders tegen die zich tot taak hebben gesteld 'alles in goede banen te leiden'. En daarbij verdrinken in al het gedoe dat erbij komt kijken. Niet alleen om alles te regelen, maar omdat zij degenen zijn die alle touwtjes aan elkaar knopen zijn zij, logischerwijs, ook degenen waar iedereen naartoe gaat als ze ergens iets op aan te merken hebben.

Met, net als bij het bergkamp, als gevolg dat de initiatieven snel uitsterven, zonder door te hebben dat ze daar zelf mede oorzaak van zijn. Waarop we dan als agendapunt tijdens een volgend overleg zien verschijnen: Gebrek aan initiatief in de organisatie, 'omdat we toch eens moeten analyseren hoe we hier wat meer beweging in kunnen krijgen'. Tja...

Merk je ook dat er bij jullie te weinig initiatieven doorkomen? Of ben je al het gedoe zat?

Bekijk jezelf dan ook eens van een afstandje. Stel je voor dat jij heerlijk ontspannen, wijntje erbij, toekijkt naar wat er bij jou gebeurt.

Wat gun jij jezelf, als je er van een afstandje naar kijkt?

Beantwoord de vraag voor jezelf, maar laat het niet bij het bedenken wat je jezelf zou gunnen. Doe het gewoon!

Probeer het op zijn minst een keer uit en zie wat er dan ontstaat. Misschien krijg ook jij wel veel meer van wat je wilt, net als de kampleidster van het bergkamp.

Bereid je wel even mentaal voor, niet alles wat je ineens anders doet valt direct in goede aarde. Lees daar nog even het blog: '[Probeer ik iets anders, krijg ik een snauw terug](#)' op na. En houd het niet bij een keer uitproberen, maar leer van de ervaringen en ga door.

5

The Real Change Devil's in the Detail - waarom het 'managen' van verandering niet volstaat

door Wendy Nieuwland

The Real Change Devil's in the Detail - waarom het 'managen' van verandering niet volstaat

- door Wendy Nieuwland

Ken je dat gevoel, dat de verandering waar je aan werkt eigenlijk helemaal niet zo ingewikkeld is -of ten minste zou moeten zijn? Om er vervolgens achter te komen dat wanneer de belangrijkste zaken geregeld zijn, de kleine dingen die erbij komen kijken ongelofelijk veel tijd, moeite en laten we eerlijk zijn, gedoe kosten?

Wij maakten dit als gezin aan den lijve mee toen we vorig jaar een paar maanden naar Engeland verhuisden. Het is ook wat we steeds zien gebeuren in organisatieverandering. Vooral als die er op papier vrij rechttoe-rechtaan uitzien.

Uiteraard was de verhuizing niet niks voor ons, zeker voor de kinderen. Aan de andere kant was het, zodra we de beslissing hadden genomen, ook behoorlijk overzichtelijk om te organiseren. We vonden een leuke cottage om in te wonen, hadden mensen die in ons huis in Nederland kwamen, kregen uiteindelijk een plek voor de jongens op een lokale school en hadden een plan voor hoe we de zooi die we meenamen konden vervoeren. Omdat zowel mijn man als ik geen vaste werkplek nodig hadden, waren we nadat deze grote zaken geregeld waren klaar voor vertrek. Toch?

Net als bij het hebben van een definitief en goedgekeurd (!!!) organogram, een overgangsdatum, de nodige trainingen en een gedragen communicatieplan, was dit pas het begin.

Het is het 'management' deel van ieder veranderproces

Keihard nodig om geregeld te hebben. En op z'n best pas het vertrekpunt van de 'echte' verandering: die op het niveau van gedrag en de onderliggende werkelijkheidsconstructen die het gedrag van mensen sturen.

Voor ons begon het echte werk pas toen we met onze spullen 'onze' cottage bereikten.

Plannen die we hadden gemaakt bleken in de praktijk niet te werken

De fietsen die we mee hadden (je bent Nederlands of niet) pasten niet waar we ze bedacht hadden. Nieuw plan dus. We bleken nul mobiele ontvangst te hebben en de vaste telefoon kon alleen voor inkomende telefoontjes gebruikt worden. Zelfs het feit dat de douche niet echt koud kon moest worden opgelost (als je wilt weten waarom dat uitmaakte, lees het [blog](#) dat ik daar over schreef).

Andere plannen moesten nog nader worden ingevuld op detailniveau, rekening houdend met de werkelijke situatie ter plekke. Zoals: hoe komen we eigenlijk naar de school 's ochtends, zelfs als de directe weg geblokkeerd is door koeien, bomen of een omgevallen Landrover? Hoe houden we het veilig als er een auto aankomt terwijl wij als vliegende Hollanders naar beneden suizen? Waar zijn de fijnste supermarkten, waar kun je een beetje parkeren? Hoe combineren we het ophalen van de kinderen van school met een werkafpraak op twee uur reizen en boodschappen doen op een regenachtige dag, met maar een auto beschikbaar?

Al dit soort kleine dingen kun je onmogelijk vooraf allemaal weten

Laat staan er een gevoel bij hebben. Het zijn details die, als je er eenmaal voor staat, niet meer voelen als details. Ze kosten bakken vol mentale energie. Je moet er simpelweg bij nadenken, het oplossen, plannen of regelen. Ineens word je bewust van hoeveel je normaal gesproken op de automatische piloot doet.



Al dit denken gebeurt, zoals [Daniel Kahnemann](#) het noemt, in 'Systeem 2'. Ook wel het 'langzame denken' genoemd. Het is het deel van je denken waarin mentale activiteiten plaatsvinden die moeite kosten. Zoals complexe berekeningen, maar ook alles wat nieuw en onbekend is.

Dit langzame denken neemt de boel over wanneer het ingewikkeld of gewoon te onbekend wordt

Anders dan het 'snelle' deel van je denken (Systeem 1), dat loopt op intuïtie (juist of vol vertekeningen) en weinig of geen moeite kost, gebruikt Systeem 2 veel cognitieve energie. En daar hebben mensen maar een beperkte hoeveelheid van op voorraad. Bovendien voelt Systeem 2 vaak onplezierig en oncomfortabel, waardoor iedere afleiding het verstoort.

Systeem 2 is tegelijk ook het enige deel dat in staat is tot twijfel, wat weer het vertrekpunt is om 'werkelijkheden' waar mensen aan hangen open te breken. Inclusief patronen en gewoontes. Alleen door dit trage denken te activeren maak je het mogelijk om de manier waarop Systeem 1 werkt te veranderen.

En dat is wat je wilt in organisatieverandering

Je wilt nieuw gedrag, een nieuwe manier van werken, een nieuwe 'cultuur' installeren, creëren, laten ontstaan of welke term je daarvoor maar kiest. Je wilt dat dit het nieuwe normaal wordt.

Dat betekent dat die details die je wellicht vervelen of zelfs irriteren ('dat zijn alleen praktische vragen, die we praktisch moeten oplossen, verder!'), juist unieke kansen bieden. Ze activeren het langzame denksysteem en biedt daarmee de mogelijkheid om bewust te werken aan wat de nieuwe situatie betekent, hoe het werkt, in die dagelijkse, echte, dingen.

Daarmee werk je aan het veranderen van de automatische piloot

De moeite die het kost is exact dat wat de mogelijkheid creëert om oude werkelijkheidsconstructen open te breken en nieuwe op te bouwen. Als fundament voor nieuw gedrag en een andere cultuur.

In plaats van ze weg te wuiven, wil je deze kansen met beide handen aanpakken en tijd besteden aan het samen onderzoeken van deze 'kleinigheden'. Om de kans op terugvallen in oud gedrag te voorkomen is het zaak jezelf en de mensen om je heen uit te dagen om juist wat langer in deze energie vretende en ongemakkelijke staat van Systeem 2 te blijven.

Of je het nu leuk vindt of niet, een gewijzigd organogram of officiële documenten waarin beschreven is 'hoe het heurt', zijn nu eenmaal lang niet zo on-ontsnapbaar als naar een ander land verhuizen.

Mensen hebben een enorme gave om te blijven doen wat ze altijd al deden

Ondanks plannen van het management of lijvige stukken van externe consultants. Ondanks alle goede intenties die achter die plannen schuilgaan.

Dit is waarom we in [Veranderen 3.0](#) zoveel nadruk leggen op het co-creëren van de nieuwe situatie, op het experimenteren met nieuw gedrag, processen etc. binnen de nieuwe kaders. En we niet geloven in een 'Big Bang' aanpak. Het benadrukt ook eens te meer het belang van congruent zijn in je gedrag als leider of initiator. Enig bewijs dat je het niet meent is een uitweg voor ieders systeem 2. Zelfs als het voor jou maar een detail leek.

NB1: Op onze besloten kennisbank staat ook een [mindmap](#) van het boek van Kahnemann: Thinking Fast and Slow.

NB2: Wil je dit blog delen met internationale vrienden of collega's? Het is ook in het [Engels](#) beschikbaar.

NB3: In de nieuwe, Engelse en aangevulde versie van ons boek over veranderen van binnenuit, Change 3.0, komt ook het gedachtegoed van Kahnemann aan bod. Vanaf 5 juni is het [hier te koop](#).

6

**Intermittent
changing - hoe
gebruik je het
zelfherstellend
vermogen in
veranderprocessen?**

door Wendy Nieuwland

Wat is changing – hoe gebruik je het zelfherstellend vermogen in veranderprocessen?

- door Wendy Nieuwland

‘Ik heb nog in de reorganisatie van ’93 gevochten’, prijkt het Loesje-kaartje boven Cecile’s bureau. Met een wrange glimlach kijkt haar collega Yuri ernaar, terwijl hij zijn beklag doet over het nieuwe CRM-systeem dat ze nu moeten gaan gebruiken.’

Het is niet eens het systeem zelf, maar we zijn nog niet eens fatsoenlijk samengevoegd met de afdelingen. En de troep aan het opruimen van de het nieuwe klantbenadering die echt nog niet loopt.'

'Ha, en dan hebben we het niet eens over de interne verhuizing, die op een namiddag gebeurd zou zijn. Ik heb volgens mij nog steeds geen toegang tot de teamschijf...,' doet Cecile nog een duit in het zakje.

En zo gaat het nog even door. Helaas is het geen uitzondering.

De uitspraak 'niets zo constant als verandering' is tot eufemisme geworden.

Wij komen in menig organisatie waar drie of meer veranderingen tegelijk worden ingevoerd. Veranderingen die vaak veel van mensen vragen. De ene is nog niet af, of de volgende buitelt er alweer overheen.

Veranderprocessen vinden zo steeds meer plaats in een paniek-modus. Go-go-go, want de urgentie is hoog en het móét veranderen.



Wat leveren veranderingen die met zo'n hoog tempo worden doorgevoerd nog op?

Laten we eens kijken naar wat (tijds)druk doet met de effectiviteit van verandering op andere terreinen.

Vanuit de (top)sport weten we allemaal dat training een cruciaal onderdeel is. Maar in het herstel vindt pas de groei plaats. Sven Kramer bijvoorbeeld benadrukt al jaren het belang van herstel met uitspraken als: "Mijn belangrijkste training is rusten".

Planten groeien harder en beter door ze met enige regelmaat te snoeien. En daarna het zelfherstellend vermogen zijn werk te laten doen. Met rust laten dus.

Ook bij menselijke cellen blijkt dit zo te werken. In onderzoek naar de effecten van [intermittent fasting](#) (afwisselend gewoon eten en vasten, zoals mijn 'project 5:2') op de gezondheid van mensen, blijken cellen in herstelmodus te gaan als ze tijdelijk niet geprikkeld worden door de inname van voedsel. Ze gaan even uit de dagelijkse 'go-go-go-modus' en in herstelmodus. Er ontstaat een proces van zogenaamde 'autofagie' waarin cellen zichzelf repareren en versterken.

Het is de kern van 'antifragiliteit', waar we het vaker over hebben.

Het komt steeds neer op: daag het systeem uit – maak het een beetje kapot zelfs – en zorg voor rust zodat het zichzelf verbetert en versterkt.

Posttraumatische groei, noemt [Taleb](#) het. Waarbij hij een 'halter-strategie' introduceert om deze antifragiliteit zijn werk te laten doen. Ofwel, mix vernieuwing met behoud.

Naar organisatieverandering vertaald: houd een groot gedeelte constant (de uiteindes) en ga aan de slag met een klein deel (het smalle middendeel) zodat het systeem ruimte heeft om te herstellen.

Als de druk op de organisatie hoog is, is de neiging om steeds maar door te rennen groot. Herstel wordt dan vergeten.

Bij veranderprocessen maak je altijd ook iets kapot: de oude gewoontes en hun functie worden vervangen door iets anders, iets onbekends. Het heeft de functie dat het er juist beter, sterker van wordt. Maar dan is het wel zaak om, tegen de natuurlijke neiging in, tijd en ruimte in te bouwen voor herstel.

Zodat het fundament van de organisatie de kans krijgt zich naar de nieuwe manier te 'zetten'. Het zijn veel vaker de ogenschijnlijk kleinere acties en interventies die het meeste verschil maken. Net als door twee dagen per week te vasten, het hele systeem, ook op de andere dagen, op veel subtielere manier in beweging wordt gezet. Maar wel fundamenteel.

Hoe gebruik je dit in organisatieverandering?

Door allereerst te beseffen dat herstel nodig is, naast het uitdagen en prikkelen van het systeem.

Wat je daarmee kunt doen is het tempo iets normaliseren. Rust inbouwen. Het systeem de kans geven zich iets te zetten in de nieuwe situatie.

Ook, en misschien zelfs wel juist, als de noodzaak hoog is. Want je hebt het zelfherstellend vermogen van je organisatie keihard nodig.

Af en toe flink knallen, experimenteren op het scherpst van de snede, en dan daarna tijd voor reflectie; om het te laten beklijven en indien nodig aan te sterken voor de volgende ronde.

Intermittent changing dus.

7

Veranderen in kleine stappen: wat je kunt leren van The F- word. En een praktische tool om zelf mee aan de slag te gaan

door Maaïke Nooitgedagt

Veranderen in kleine stappen: wat je kunt leren van The F-word. En een praktische tool om zelf mee aan de slag te gaan!

- door Maaïke Nooitgedagt

The F-word.

Sinds een klein jaar onderdeel van mijn dagelijkse realiteit.

Forty years old.

Dan ga je gekke dingen doen. Sommigen gaan trainen voor een sixpack. Anderen gaan lekker knutselen met fillers tegen rimpels.

Of ineens stoere dingen doen, die vooral in the eye of the beholder stoer zijn. Motorrijden, sportklimmen, zwemmen met haaien.

Ik niet. Sinds the F-word in mijn leven is, speel ik piano.

Nou ja, spelen. Ik kon in het begin geen C van een Fis onderscheiden.

Na het pijnlijke blokfluittalent van mijn lieve Grote Zus vond mijn moeder het wel welletjes met muziekles. Vette pech voor de jongste, ik dus.

Daarom zit ik nu elke woensdagmiddag bij Meester Ton mijn midlifecrises uit te stellen.

En elke week maak ik weer een klein stapje, leer ik nieuwe dingen.

Maar deze week kwam ik in volle vaart in een leer-dip: een stukje waar alles van in de knoop raakte. Ondanks braaf elke dag minimaal 5 minuten oefenen. Dan maar met hangende pootjes naar de meester: 'het lukt me niet, maar ik moet dit toch kunnen....?' Zijn gouden tip: "Breek elke maat in kleine stukjes. Oefen elk stukje apart. Pas als dat he-le-maal vanzelf gaat, speel je de losse stukjes van die ene maat na elkaar. Herhaal dit tot het soepel gaat. Dan pas ga je door naar de volgende maat. Neem de tijd, rustig aan. In dit stuk komen twee dezelfde structuren steeds terug, ook al is het met andere noten. Dus als je de structuur eenmaal hebt, kun je dat ook met andere noten." Ik probeer het gelijk. En ja hoor, kleine stapjes werken! Het klinkt al bijna een liedje.

Leren in kleine stapjes.

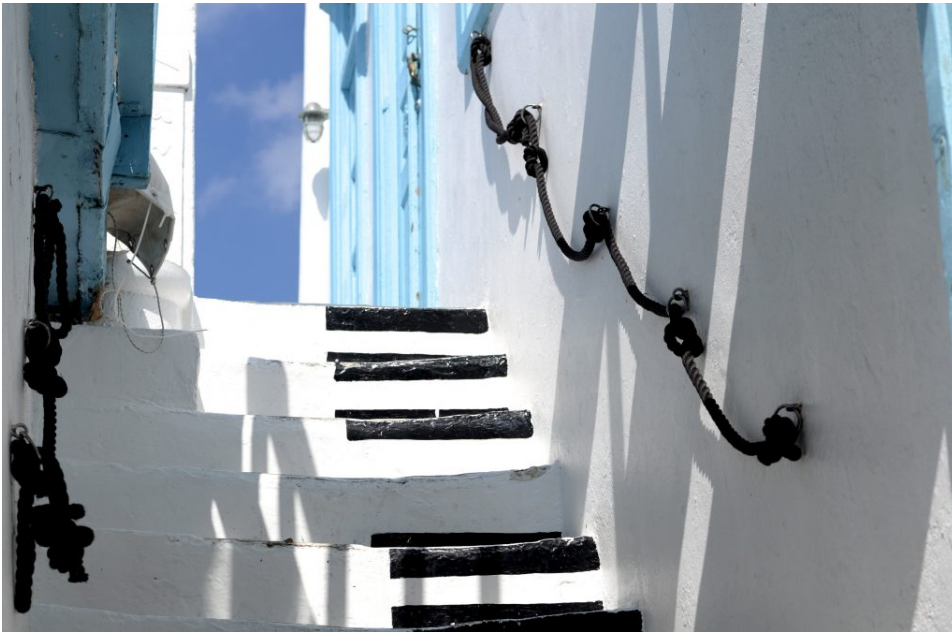
Gedrag oefenen waarvan je zeker weet dat je het kunt én dat je dichterbij je leerdoel gaat brengen.

Waar heb ik dat eerder gehoord...?

Ach ja, dat is hoe wij verandertrajecten aanvlieën. Een bijzonder effectieve manier om Veranderen 3.0 handen en voeten te geven.

Deze werkwijze hebben we verder uitgewerkt in ons Organisatie Ontwikkel Canvas. Een procesmodel dat (management-) teams of afdelingen helpt om tot ontwikkeling te komen én te blijven.

Het team benoemt een eigen ontwikkeldoel en ontwerpt experimenten om te onderzoeken, te ervaren en te leren van hoe dat doel in de praktijk te realiseren is. Een soort 'Agile' aanpak dus. Uiteraard wel passend binnen de kaders zoals de organisatie deze heeft gesteld. Elk onderdeel dat betrokken is bij het verandervraagstuk volgt daarmee zijn eigen ontwikkel-pad, ook al werken ze allemaal toe naar dezelfde gewenste uitkomst.



Leren door te doen dus.

Het canvas kun je downloaden op het besloten deel van onze kennisbank. Daar vind je twee versies: een invulversie om zelf mee aan de slag te gaan, en een versie waarin de onderdelen van het canvas heel in het kort worden toegelicht.

Ook voor dit canvas geldt: ga vooral 'gewoon aan de slag', maar niet zomaar. Er zit een berg theorie, kennis en ervaring onder dit simpele model. Veel teams kunnen er vrij snel zelf verder mee aan de slag. Maar: the devil is in the detail, ook hier.

[Laat het ons weten](#) als we je op weg kunnen helpen.



8

**Zijstraatjes BBQ
- We horen wel wat
de ander zegt, maar
luisteren niet echt.
We ruiken de geuren
wel, maar proeven
de smaken niet.**

door Maaïke Nooitgedagt

Zijstraatjes BBQ – We horen wel wat de ander zegt, maar luisteren niet echt. We ruiken de geuren wel, maar proeven de smaken niet.

- door Maaïke Nooitgedagt

Met m'n gepofte aardappel sta ik in m'n eentje in de tuin. Uit de straatjes naast mij komen heerlijke geuren.

We hebben buurt-barbecue. Alleen dan iedereen in zijn eigen straatje, met z'n eigen Weber (én Firestarter!). Aan het materiaal ligt het niet. Iedereen is goed voorbereid.

Samen op het pleintje was toch wel leuker geweest. Kun je nog eens recepten uitwisselen. 'Goh, jij stopt dus een blikje bier in de kont van de kip? Smaakt heerlijk!'

Helaas. Wij doen aan een Zijstraatjes-Barbecue.



Zijstraatjes-Barbecue? Da's raar, dat doe je toch niet?

Gelukkig niet.

Gek toch dat we zo wel heel vaak in overleg zitten.

Iedereen lekker in z'n eigen wereldje met z'n eigen mening, z'n eigen ervaring, zorgen, wensen en ideeën.

We horen wel wat de ander zegt, maar luisteren niet echt. We ruiken de geuren wel, maar proeven de smaken niet.

Het is alsof we allemaal in ons eigen zijstraatje staan, niet samen op het pleintje.

Dat kan toch anders!

Hoe maak je van je zijstraatjes-barbecue een gezamenlijke barbecue?

We houden het kort met drie praktische tips om uit te proberen tijdens je eerstvolgende overleg:

1. Begin met echt luisteren naar wat anderen zeggen.

Dus zonder meteen te bedenken wat je ervan vindt of wat je zelf wilt vertellen. Sta eens helemaal stil bij 'het gerecht' van je collega. Wat daarbij helpt is als je zo luistert, dat je het letterlijk zou kunnen herhalen. En dat deels zelfs hardop doet. Zodat je zeker weet dat je het goed hebt gehoord.

2. Voordat je jouw mening geeft, stel minimaal 1 onderzoekende vraag.

Proef eens echt van de gerechten van een ander, voor je op basis van een eerste snufje al je mening vormt.

Onthoud dat wat voor smaakontwikkeling geldt, ook hier wel eens van toepassing kan zijn: pas na tien keer proeven weet je of je iets echt niet lekker vindt.

3. Voordat ook maar iemand reageert, bedenkt iedereen voor zichzelf: 'Wat bevalt me er wél aan?'

Maak een kort rondje om dat uit te wisselen. Gevolgd door eventueel een tweede rondje over de vraag: 'Wat zie ik anders of wil ik aanvullen?'

Sluit af met: nu we dit weten van elkaar, wat voor verschil maakt dat voor het vraagstuk/ agendapunt dat we bespreken?

The background of the page is a photograph of a pond with water lilies. A large, vibrant red rectangle is centered on the page, serving as a background for the title and author information. The number '9' is positioned at the top of this red area.

9

‘Hazen’ in organisatie- verandering - mensen meekrijgen door ze net voor te blijven

door Wendy Nieuwland

‘Hazen’ in organisatieverandering – mensen meekrijgen door ze net voor te blijven

- door Wendy Nieuwland

Nog maar net houd ik haar bij. Een stemmetje in mijn hoofd zegt: ‘niet te doen dit, stop gewoon!’ Maar ik voel me alsof ik aan een soort sleeptouwje voortgetrokken word. Ik kan niet anders dan op dit tempo blijven rennen. Al schiet het zuur me in de benen.

Mijn loopmaatje is in belachelijk goede doen vandaag. En dankzij haar topvorm loop ook ik sterker dan normaal. Volstrekt uitgeput aan het eind van de training bedank ik haar met een grote grijns op mijn gezicht: ‘Je was een super haas voor me!’

Hazen. Het is een interessant fenomeen: iemand die net even harder gaat dan jij normaal aankan, en daarmee zorgt dat je je grenzen verlegt.

Als leider in organisatieverandering kun je gebruik van maken van de lessen van ‘goed hazen’.



1. (Net iets) harder kunnen en ook dus ook gaan.

Een goede haas kan (net iets) harder dan de ander(en). Hij heeft er zin in om voor de troepen uit te lopen en daarmee anderen te prikkelen om hetzelfde te doen. Dat kan bewust zijn, maar ook onbewust. Om een goed ‘haaseffect’ te hebben is het nodig dat de haas goed in beeld is, dat je weet waar hij is.

In organisaties heb je ook mensen die toch al dat stapje harder zetten, die al veel van het 'nieuwe' gedrag vertonen. Als dieer zijn, gebruik dan vooral hun potentieel! Zorg dat wat ze doen zichtbaar is, dat anderen hen ook in het vizier hebben zodat er in beeld is om te volgen. Dat kan door ze fysiek dichterbij elkaar te zetten, maar ook door expliciet aandacht te besteden aan de goede voorbeelden die zij neerzetten. Vermijd de valkuil om te zeggen: 'Kijk, dit is wat jullie ook zouden moeten doen'. Zodra de haas een extern aangewezen doel is, neemt het haas-effect – gebaseerd op vaak onbewuste interne motivatie – net zo hard af.

Heb je de goede voorbeelden nog niet? Zorg dan dat die er komen. Dat begint met goed (genoeg) weten waar je heen wilt, zelf-als leiding, of met een enthousiaste startgroep- eerste stappen zetten. En ook die weer in de aandacht te brengen. De weg iets voorbereiden zonder het over te nemen.

Een goede haas maakt zo gebruik van een paar key-elementen van Viral Change.

2. Op 'trektouw' lengte afstand blijven.

Het haas-effect heb je alleen als je haas ook weer niet al te ver vooruit loopt. Op zo'n afstand waarvan je nog ergens het gevoel houdt: 'Dit kan ik overbruggen, of in elk geval bijhouden'. Ik haal het niet in mijn hoofd om achter iemand aan te lopen die de 10km binnen 45 minuten loopt. Dus waarom zou je dat wel doen bij collega's of leidinggevendenden waarvan je hooguit in de verte nog wat stofwolken ziet?

Het 'haas-gedrag' moet blijven voelen als iets waar je zelf ook wel aan kunt voldoen, niet iets van een hele andere orde zijn. Wouter Hart noemt het in zijn boek 'Anders Vasthouden' het bieden van een 'passende uitdaging'.

Dus: experimenten klein genoeg houden, gedrag voorleven maar niet te veraf van waar men nu staat. Niet ineens 180 graden omdraaien, maar met kleine voorbeelden wel echt vanuit het nieuwe paradigma laten zien hoe de gewenste uitkomst er in de praktijk uit kan zien.

3. Hazen en gehaast worden.

Als Haas wil je ook wel eens door iemand anders uitgedaagd worden. Altijd maar voorop lopen helpt anderen misschien wel verder, maar jij wil ook blijven verbeteren. Ook al ga je, als je bewust wordt van je haas-effect, vaak ook al wel weer iets harder lopen, het is ook lekker om er soms even achter te mogen hangen. Het niet alleen uit jezelf te hoeven halen.

Zorg dus dat jouw 'Hazen' af en toe zelf geïnspireerd, uitgedaagd en geprikkeld worden om zichzelf te blijven ontwikkelen. Het helpt hen, en het helpt ook hun voorbeeldfunctie verder: ook zij blijven niet stilstaan!

Aan de andere kant is het ook heerlijk om als 'ge-haas-te' af en toe in de positie te komen dat jij anderen meetrekt. Daar groeit je zelfvertrouwen van, wat een enorme impact heeft op je prestaties. Bovendien ga je je ook verantwoordelijk voelen voor het uitdagen van anderen.

En gelukkig gaat het in organisaties niet alleen om wie het snelst loopt. Je kunt op een bepaald gebied de Haas zijn, terwijl je op andere terreinen juist gebruik kan maken van andere Hazen.

4. Aan het eind even samen uitpuffen en nagenieten van de geleverde prestaties.

En dan, na al die inspanning, is het zo heerlijk om elkaar even aan te kijken met ogen die wijd open staan van de adrenaline: 'Man, ik ben kapot. Lekker gedaan!'

De momenten om te vieren wat je zojuist hebt bereikt. Even de 'war-stories' met elkaar uitwisselen, maar ook bevestigen wat goed werkte en waar je het even kwijt was. Na een stevige hardlooptraining is het zo natuurlijk. En in organisatieverandering wordt het zo vaak overgeslagen.

Maak er tijd en ruimte voor, het is verwerk-tijd, en ook meteen een oplaad moment voor de volgende training. Je bouwt ermee aan de sociale constructie die maakt dat iedereen de volgende keer ook weer met gepaste (tegen-)zin aan de start staat.

Een kleine waarschuwing tenslotte.

Het Haas-effect werkt alleen op mensen die zich dan ook uitgedaagd of uitgenodigd voelen om mee te bewegen. Je gaat hier niet in een keer mensen meekrijgen die het echt totaal (nog) niet zien zitten. Als je überhaupt geen intentie hebt om hard te gaan lopen, kun je nog zo goed hazen, dat gaat 'm niet worden.

Net als met andere effectieve verander acties ligt je kans in het beïnvloeden van de grote middenmoot. De groep mensen die best mee wil veranderen, maar niet als eerste voor de troepen uit zal lopen.



10

Gezonde interactie als medicijn voor verander vraagstukken

door Wendy Nieuwland

Gezonde interactie als medicijn voor verandervraagstukken

- door Wendy Nieuwland

“Wat! Zijn er nu alweer zoveel foutmeldingen? We hebben net de processen helemaal opnieuw ingericht... Hoe kan dat nou?” verzucht Ruud bij de weekstart.

“Jawel,” zegt Ans, ‘maar dat wil niet zeggen dat ze ook al goed gebruikt worden. Ik denk dat een training of zoiets echt geen kwaad kan.’

Ruud: “Ik weet het niet hoor, soms heb ik het gevoel dat wat we ook doen, we of hetzelfde probleem houden, een nieuwe erbij krijgen óf dat het probleem zich gewoon verplaatst.”

Een gesprek als dit wordt in veel varianten gevoerd, in tientallen organisaties, op dit ene moment dat jij dit leest.

Misschien heb je zelf ook net zo’n gesprek gehad zelfs.

Of het nu gaat om procesinrichtingen, totale reorganisaties of het werken met nieuwe methodieken en inzichten: voor elk probleem is een er gelukkig een oplossing.

Als je een organisatieprobleem hebt, ga je naar de organisatiedokter.

Of je rommelt even in je eigen medicijnkastje. Wat hebben we nog staan?

Het is een hardnekkige gewoonte.

Als er iets niet goed gaat, dan stellen we als eerste een diagnose: was ist loss? Om daarna met een passend medicijn te komen dat ons van alle kwalen verlost.



Maar is dat nou wel zo'n zinvolle benadering?

Terwijl we in organisaties dit medische model nog altijd omarmen, worden binnen de gezondheidszorg steeds meer vraagtekens gezet bij de effectiviteit van het behandelen van ziektes. Er zijn steeds meer onderzoeken die aantonen dat een gezonde levensstijl grote effecten heeft op het voorkomen, en zelfs genezen van gezondheidsproblemen.

NRC kopte met : 'Gezondere levensstijl is een onderschat medicijn voor de moderne mens'. Het haalt een onderzoek aan over hoe het werken aan een gezonde levensstijl resulteerde in bijna negentig procent van de deelnemers met Diabetes type 2 die geheel of gedeeltelijk van de medicijnen af is en/of gezonde bloedsuikerwaarden heeft. Veertig procent kan na een jaar nog steeds zonder medicatie toe. Een beter resultaat dan enig medicijn ooit heeft behaald. Vergelijkbare effecten waren ook te zien in relatie tot Astma, de ziekte van Crohn, angststoornissen en nog veel meer.

Een andere serie onderzoeken van Frances Kuo laat zien dat hoe groener de speelomgeving van een kind is, hoe minder ernstig de ADHD-symptomen over het algemeen zijn. En dat twintig minuten buiten zijn, wandelen bijvoorbeeld, de symptomen van ADHD bij kinderen significant verbetert.

In deze benaderingen wordt niet het symptoom en de bestrijding ervan centraal gesteld, maar het hebben van een gezond gestel, waardoor het zelf helend vermogen van het lichaam zijn werk kan doen.

Terug dan naar 'onze' wereld, die van organisaties.

Iets specifieker: organisaties die bezig zijn met verander vraagstukken en organisatieontwikkeling. Een wereld waarin het medische model nog steeds meer regel dan uitzondering is. Het voelt ook lekker concreet, toch? Heb je een probleem, dan los je dat op.

In Veranderen 3.0 stappen we hiervan af.

Door niet een probleem in the picture te zetten, maar eerst te weten wat je wél wilt. Een Gewenste Uitkomst te ontwikkelen. En omdat gewenste uitkomsten ook nog wel eens stiekem problemen zijn, vermomd als gewenste uitkomst (denk aan: 'zelfsturend werken', een 'cyaan organisatie worden' of 'agile invoeren'), richten we de aandacht verder: op de gewenste uitkomst achter die gewenste uitkomst.

In het voorbeeld in het begin zou dit het antwoord zijn op de vraag: wanneer je de processen opnieuw goed hebt ingericht, wat gebeurt er dan?

Pas dan kom je uit op antwoorden die in lijn liggen met 'gezond leven'.

Misschien gaan we nog niet ver genoeg.

Wat de onderzoeken naar gezonde leefstijl ook laten zien, is dat het alleen al creëren van een context waarin het gestel goed zijn werk kan doen, enorme effecten heeft. Waar je niet eens direct op uit was, 'collateral benefits', zo je wilt. Zoals bij de verzekeraar waar na een paar gesprekken over lastige conflicten de openheid en nieuwsgierigheid naar elkaar zo ver was toegenomen, dat de betreffende collega's elkaar na afloop ook opzochten om samen die nieuwe klant binnen te halen. Alleen was ze dat nog steeds niet gelukt. Of bij de business development organisatie waar de CEO zwaar heeft ingezet op het verbeteren van de interactie, het echt verhelderen van wensen en beelden, dat nu alleen nog maar mensen worden aangenomen die dit aan kunnen. Hun winsttarget behaalden ze binnen negen maanden, en de lessen van hun eigen ontwikkeling bieden ze nu ook aan bij hun klanten.

Als je zo kijkt naar de veranderprocessen, hangt veel van de kans op succes af van hoe gezond de context is waarbinnen de veranderingen plaatsvinden. Naast 'de basis op orde hebben', in de zin van werkprocessen, systemen die werken, juiste middelen en materialen, gaat het voor een belangrijk deel over de 'zachtere' factoren.

Denk aan vertrouwen, een goede sfeer, elkaar kunnen aanspreken (en dat ook doen) maar ook complimenten geven, open gesprekken over nieuwe ontwikkelingen, ruimte om ook verbeteringen of vernieuwing aan te brengen, zicht hebben op de bijdrage die je levert,

Ze zijn allemaal terug te voeren op 'gezonde interactie'.

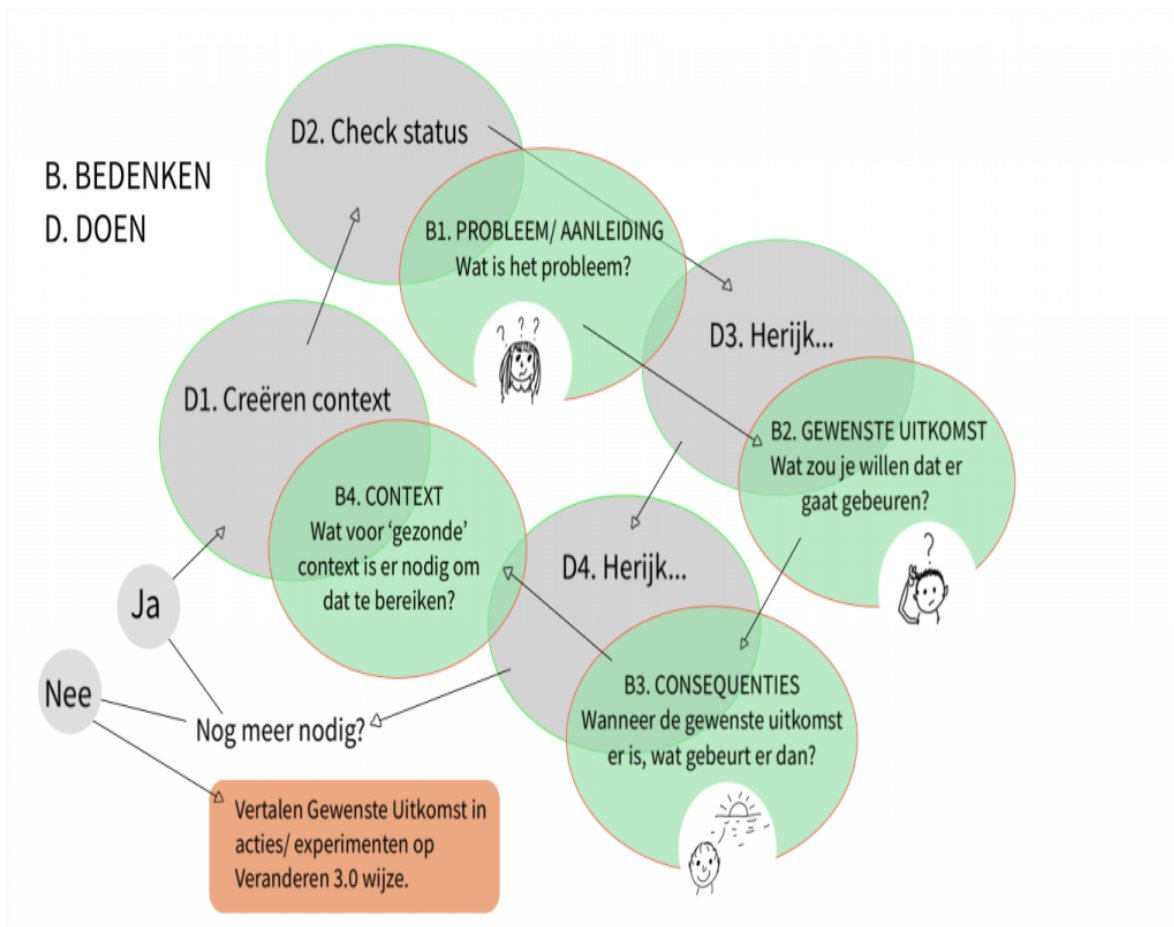
Het vermogen om naast elkaar te staan en niet boven elkaar, om samen te kijken hoe dilemma's op te lossen zijn in plaats van elkaar te bevechten. Maar het gaat ook om de interactie tussen hoe je als organisatie nu werkt en bent ingericht (systeemwereld) en wat de omgeving vraagt (leefwereld). Tussen wat je weet of leert en wat je doet. En tussen wat je doet en de consequenties.

'Gezonde interactie' is net zo belangrijk voor organisaties als de gezonde leefstijl dat is voor het bestrijden van ziektes

(of beter dus: voor een gezond leven).

Het zou betekenen dat je in veel verander- of ontwikkelprocessen misschien 'alleen maar' aan deze gezonde context hoeft te werken. En pas daarna bepalen of er nog meer nodig is.

Hoe dan ook is het de moeite waard om te beginnen met een eenvoudig diagram voor jezelf invullen, volgens de groene vakjes hieronder: de B(edenk)-cyclus. Niet meteen in de oplossing schieten dus. Voor sommigen is dat al een stretch in zichzelf!



En dan maar eens beginnen te werken aan die gezonde context, de D(oen) cyclus. Wellicht lost het probleem zich al wel vanzelf op en ben je klaar. Misschien net anders dan je nu bedacht hebt, maar dat is nu eenmaal wat een gezond systeem doet!

En is het nog niet weg? Zorg dan even dat je eerst het diagram nog eens naloopt om te herijken waar je nu aan wilt werken voor je aan de slag gaat met de 'gewone' acties, experimenten etc. De kans is namelijk groot dat dit allemaal niet meer hetzelfde is.

11

Een recept voor 'een cultuur van op tijd zijn'?

door Maaïke Nooitgedagt

Een recept voor 'een cultuur van op tijd zijn'?

- door Maaïke Nooitgedagt

‘Ja, dahaag! Jij zei dat we een kwartier te laat zijn...’

Ik denk heel even dat ik met mijn tienerzoon in gesprek ben. Maar nee, het is een groep volwassen (met name) mannen van een gerenommeerd bedrijf.

We zitten in een oersaai systeemplafond-zaaltje twee dagen te werken aan de nieuwe strategie met een dwarsdoorsnede van de organisatie. Van unitmanager, via CEO naar planner en orderpikker weer terug. Het is heerlijk weer, dus als het even kan zitten ze buiten onder de dennenbomen.

De eerste ochtend maken we met elkaar een aantal afspraken die van belang zijn om zinvolle dagen te hebben.

Ze willen een lekker tempo in de dagen.

Dus spreken we af dat we ons aan de tijden houden en dat je een seintje geeft als het te lang duurt. Ook vinden ze het belangrijk dat iedereen open is: kan zeggen wat ‘ie denkt. Maar wel op een respectvolle manier. Botheid hoeft niet. Tenslotte moeten we ook kunnen lachen met elkaar: flauwe grappen toegestaan.

Voordat we naar de inhoud van het programma gaan halen we de vrijblijvendheid van de afspraken af: ‘Als de afspraken zo kloppen, ga ik ervan uit dat je er ook naar handelt. En dat we je daarop mogen aanspreken. Dat geldt ook voor mij. Mee eens?’

De hele groep knikt. Ik vraag verder.

‘Heb je voor jezelf helder genoeg wat deze afspraken voor gedrag van je vragen?’

Het is heel even stil, dan is er een soort wave van wiebelende hoofden. Ja dus.

Na elke pauze check ik of de afspraken nog kloppen. Zodat we zeker weten dat deze middelen nog steeds passen bij ons doel.

In de middag zijn ze buiten aan het werk in kleine groepjes. Ze hebben goede gesprekken over de huidige en toekomstige strategie van hun bedrijf. En, je raadt het al, verliezen de tijd volledig uit het oog.

Ik zie de tijd rustig wegtikken.

Wanneer de afgesproken eindtijd zich aandient, word ik toch een beetje onrustig. De groep is nog volledig in gesprek en niet bezig met afronden. Dat is overduidelijk. Dus wat te doen? Opstaan en ze naar binnen halen? Niet-zo-heel-subtiel gaan rondlopen, eerst binnen en dan buiten? Het is ten slotte tijd en ze hadden gezegd dat ze op tijd zijn belangrijk vinden.

Of even niets doen... Het gewoon laten mislopen?

Die laatste voelt het meest spannend. En het minst natuurlijk.

Dat wordt 'm.



Met elke minuut die voorbijgaat, kijk ik weer een naar buiten. En weeg weer af: iets doen of niets iets ...? Na 16 minuten sta ik op en loop naar buiten met de dienstmededeling dat ze zo'n 15 minuten voorbij de afgesproken tijd zijn. En dat het aan hen is wat ze willen: afronden of nog even doorgaan. 'Nog twee minuten' is het antwoord. Kort daarop staat iedereen op en komt naar binnen.

Ik haal de afspraken erbij.

Met wat er nu net is gebeurd: kloppen ze nog?

Een deel van de groep zie je balen. Een ander deel gaat nadenken: klopt het inderdaad wel? En een ander deel wordt een beetje boos: 'Jij hebt ons laten uitlopen! En als jij ons dan naar binnen komt halen, hebben wij ons ineens niet aan de afspraken gehouden.'

Ik geef aan: 'Deze afspraken zijn van jullie, door jullie zelf gemaakt. Als ze bij nader inzien toch niet nodig zijn om zinvolle dagen te hebben, gooien we ze net zo vrolijk weer overboord. Dat heet leren: al doende gaan we erachter komen wat wel en niet werkt.

Maar de keuze daarvoor ligt bij jullie. Niet bij mij, omdat het jullie dagen zijn. Dus zeg maar: de afspraak over op tijd zijn, erin of eruit?'

De groep is het met elkaar eens: erin laten. Ik stel nog een controle vraag: 'Voor wie is deze afspraak niet van belang?' Nee, iedereen ziet het belang ervan in. De afspraak blijft staan.

In de anderhalve dag die volgen is de groep mega-super-über op tijd. Altijd. Iedereen. Als op de tweede dag de CFO langskomt en hij loop uit in de tijd, wordt hij door groepsleden hierop aangesproken: 'Het is tijd. Je moet stoppen.' Een mooi voorbeeld van hoe we, ook al is het op kleine schaal, met de groep hebben gewerkt aan de cultuur die ze zelf met elkaar wilden neerzetten. En waarbij het eigenaarschap helemaal bij hen is blijven liggen.

Welke ingrediënten hebben we gebruikt om hierop uit te komen?

Als eerste heb ik de kaders benoemd: zinvolle twee dagen hebben met elkaar. Daarvoor gaan we een aantal afspraken met elkaar maken. Als deze kaders niet voor jou passen, dan hebben we een ander gesprek te voeren ([Onderzoeken van percepties](#)).

Daarna vult de groep zelf in hoe dan ([Uitkomstgericht werken](#)). Ik check of het past bij de kaders en of de afspraken voldoende op gedragsniveau's zitten. Zodat we het over 'doen' hebben ([Werken met wat er is](#)). Anders blijven we te makkelijk hangen in voornemens. En we weten allemaal waar die eindigen.

Alleen het formuleren is niet genoeg: het is van belang dat we ze met regelmaat terughalen: klopt het nog op basis van de ervaringen die we opdoen gedurende de dagen? Tijdens dat checken verbinden we de afspraken telkens weer aan het doel: waarom hadden we deze afspraken ook alweer?

We hebben [eigenaarschap](#) scherp gesteld en daar [congruent](#) naar gehandeld: het zijn de dagen van en voor de groep. En dus ook hún afspraken. Niet die van mij.

Als het anders gaat dan afgesproken, bespreken we dat. We leggen de afspraak naast wat er feitelijk is gebeurd. Op een manier die het eigenaarschap houdt zoals het moet zijn. De keuze om afspraken aan te passen ligt dus bij de groep.

De groep heeft zelf 'een cultuur van op tijd zijn' gecreëerd.

Ongeacht je rang of stand: de groep verwacht dat iedereen zich hieraan houdt. Dus ook de CFO.

Helaas is, anders dan in de keuken, een vast recept in organisatieland niet de beste garantie voor hetzelfde eindresultaat. Je kunt de stappen die we hier hebben gezet niet een-op-een plakken op een andere situatie en: 'Huspakee, cultuurtje veranderd!' Daarvoor spelen er nog veel meer ingrediënten mee, die ook nog eens met elkaar in interactie zijn. Je zal zelf moeten onderzoeken, improviseren, meebewegen, tegenbewegen en vooral heel veel leren, om te werken aan de cultuur die jullie willen neerzetten.

En niet onbelangrijk:

'Cultuur' is niet een doel op zich, maar het gevolg van (collectief) gedrag.'

Gedrag is weer een middel om een bepaald doel te realiseren, in dit geval zinvolle dagen hebben.

Dit principe geldt voor elk cultuurvraagstuk. De vraag zou nooit moeten zijn: welke cultuur wil je in je organisatie?

De veel relevantere vraag is: wat wil je bereiken met je organisatie en wat voor gedrag is daarvoor nodig? Als het gedrag er ook echt is, heb je ook je cultuur.

12

‘Ik? Ik ben heus niet zomaar te beïnvloeden’ - over onbewuste beïnvloeding in organisatie verandering

door Wendy Nieuwland

Blog: 'Ik? Ik ben heus niet zomaar te beïnvloeden' - over onbewuste beïnvloeding in organisatieverandering

- door Wendy Nieuwland

'Ik weet echt wel wat ik doe. Anderen zijn misschien makkelijk te manipuleren, niet ik. Ik ben een onafhankelijk denker.'

Ja toch?

Zeker! Net als dat jij, samen met 83% van de automobilisten, een bovengemiddeld goed chauffeur bent.

We bijzonder knap in onszelf voor de gek houden.

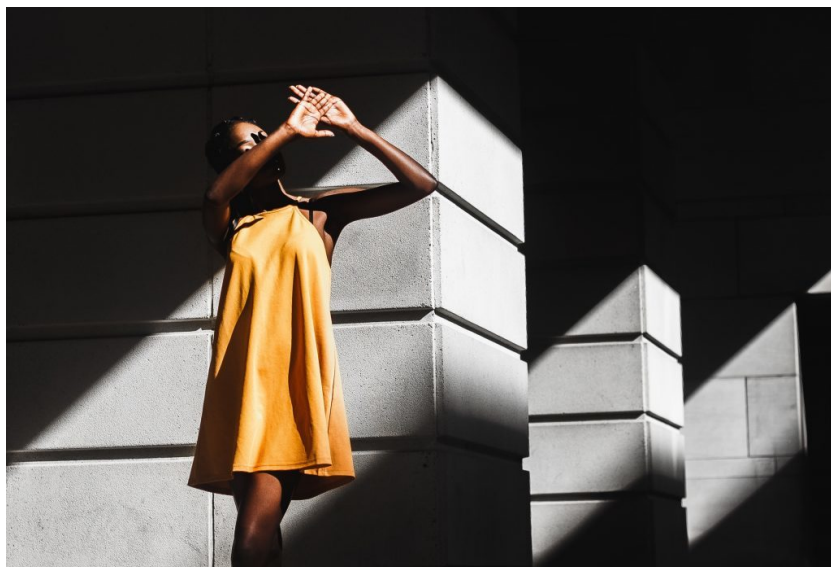
En er van overtuigd zijn dat we dat niet doen.

Je gelooft vast in tenminste twee van de volgende stellingen:

- Jij weet zelf als beste wat je wilt
- Je kunt heel aardig voorspellen wat je in bepaalde situaties zouden doen.
(Te herkennen aan uitspraken als: 'Wat *ik* zou doen, is.....' of de tegenpool: 'Ik zou dat nooooooooit doen....')
- Met steekhoudende, rationele argumenten kun je mensen verleiden tot ander gedrag.

Helaas, think again.

Hoe verleidelijk het ook is om hierin te volharden, experimenten tonen keer op keer de creepy werkelijkheid aan.



We hebben er geen idee van hoe feilbaar ons denken is.

De afgelopen jaren verschijnen er steeds meer boeken waarin dit feilbare denken een prominente plek inneemt. Boeken die stevast een plekje in onze [favorieten](#) krijgen.

Deze boeken refereren vaak aan bekende en minder bekende experimenten die laten zien hoe deze beïnvloeding werkt. Zoals de volgende drie:

*** Derren Brown's 'Animal Heaven': over subliminale beïnvloeding.**

Creatievelingen moeten met een originele invulling komen voor een [begraafplaats voor dieren](#).

In de taxirit onderweg worden ze 'geprimed': met allerlei beelden die ze onbewust waarnemen worden hun gedachten beïnvloed.

Wanneer ze het resultaat van hun creatieve proces uiteindelijk presenteren, blijken deze bijna kopieën te zijn van exact wat vooraf al is bedacht.

*** Het 'Florida effect' van psycholoog John Bargh.**

Niet-wetende deelnemers moeten [zinnen vormen van een kort lijstje van woorden](#).

De groep mensen die hierin woorden onder ogen krijgt die (deels en indirect) we associëren met ouderdom (bv. vergeetachtig, oud, eenzaam) loopt vervolgens significant langzamer de gang door terug dan ze heen liepen. Zonder dat ze het thema 'ouderdom' zelf herkend hebben trouwens.

*** De beroemde experimenten van Stanly Milgram** die aantonen hoe mensen over de grenzen van hun persoonlijk geweten gaan.**

Proefpersonen denken te assisteren bij onderzoek over leerstimuli en moeten elektrische schokken toedienen aan mensen die woordparen aan het leren zijn. (Gelukkig worden er uiteraard niet echt schokken uitgedeeld.)

65% gaat aanzienlijk verder in het toedienen van zichtbaar gevaarlijke voltages dan ze voorspellen. Ondanks termen als 'levensgevaarlijk!' op schakelaars, geschreeuw van de 'proefpersoon', zelfs gevolgd door stilte.... Zolang er een autoriteit is, in witte jas, die opdraagt door te gaan. En zo nodig verzekert dat ze niet verantwoordelijk zijn voor eventuele gevolgen.

['You tell yourself you'd never do this...'](#)

Lastig, voor organisatieverandering. Ja, en je kunt er je voordeel mee doen.

Laten we kijken naar vijf consequenties van deze onbewuste beïnvloeding voor verandertrajecten:

1. Je kunt niet uitgaan van wat mensen voorspellen over hun eigen reactie en gedrag.

Voornemens om 'het vanaf nu echt anders te doen' zijn niet genoeg. Je zult het moeten staven met werkelijk gedrag in de praktijk.

Dat vraagt dat je voornemens, actiepunten en afspraken regelmatig terug onder de aandacht zal moeten brengen: wat doen we ook echt, wat ook nog niet? Waar nodig stel je bij. Je helpt elkaar zo om 'de realiteit' onder ogen zien: 'werken met wat er is', weet je nog?

Je komt er bovendien achter welke realiteiten (percepties) er eigenlijk allemaal zijn. Ook al heb je vooraf nog zo je best gedaan om dezelfde taal te spreken. Wanneer je gedrag in de praktijk bespreekt, merk je dat er nog geregeld licht zit tussen hoe jullie met elkaar dat gedrag labelen.

2. Autoriteitsfiguren hebben een onevenredig grote invloed op gedrag.

Leuk idee hoor, verandering helemaal bottom-up laten ontstaan. Maar als de experimenten van Milgram en vele anderen na hem iets aantonen, is het dat het gedrag van autoriteiten gewoon veel meer invloed heeft op het gedrag van anderen. Of je wilt of niet. Nog los van dat de leiding er ook met een reden zit, namelijk leiding geven, kaders stellen en sturen.

Goed, terug naar de onbewuste invloed van autoriteit. En waarom wij steeds zo hameren op congruent gedrag van degenen die de verandering willen realiseren. Deze scheve bril betekent dat het voor bijvoorbeeld de leiding des te belangrijker is om de gewenste verandering 'voor te leven'. Als ze dat doen, zie je dat veranderingen ook in een stroomversnelling komen. Denk maar aan het voorbeeld dat Laloux beschrijft over de nieuwe CEO die alle irrelevante vergaderingen uit zijn agenda schrapt. Ineens zien anderen de ruimte om dit zelf ook te doen.

Wie zijn de 'witte-jassen-dragers' in jouw organisatie? Vaak is het de leiding, maar het kunnen ook informele ordebewakers of externe adviseurs zijn. Naar wie kijken anderen voor bevestiging?

Behalve dat zij degenen zijn die hun gedrag aanpassen om ruimte en invulling te geven aan de gewenste verandering. Hun reacties op gedrag van anderen staat ook meer in de spotlight. Zorg, voor zover je daar invloed op hebt, dat deze mensen bevestiging geven voor het gewenste, nieuwe, gedrag. En dat ze 'oud gedrag' ook echt niet meer bevestigen. Ook niet per ongeluk.

3. Allerlei 'cues' in je organisatie beïnvloeden gedrag en keuzes.

Als je dan toch bezig bent, kijk meteen naar wat nog meer op allerlei manieren 'oud' gedrag bevestigt. Denk aan autorisatie-processen, of systemen als beoordelingen, maar ook aan wat wel en niet benoemd wordt in de nieuwjaarsspeech en zelfs kleine briefjes met 'theezakjes graag weggooien'. In al hun kleinheid zijn ze 'fractalen' van het grotere patroon.

Aangezien het 'oude gedrag', de 'oude cultuur' waarschijnlijk al heel wat jaren meegaat, zijn er allerlei zichtbare én onzichtbare cues in je organisatie die precies dat oude bevestigen. Ze versterken de neiging om terug te vallen in oud gedrag. Hoe klein en onbenullig zaken als de koffieautomaat, de uitnodiging voor een bedrijfsfeest en die foto op de gang ook lijken, ze hebben invloed. Meer dan je wilt.

Weet je dat nog zo net niet? Denk dan even terug aan de super-creatieve, onafhankelijk denkende ontwerpers in het experiment van Derren Brown.

4. De woorden die je gebruikt hebben direct invloed op gedrag.

Een speciale categorie van dit soort cues zijn niet eens zichtbaar. Wel hoorbaar gelukkig.

Zoals de experimenten van Bargh laten zien, zijn zelfs schijnbaar onschuldige woorden direct van invloed op gedrag in je organisatie.

Ga eens na met welke woorden je dit misschien 'uitlokt'. In bijeenkomsten, berichten, e-mails krantjes en gewoon 'het praatje op de gang'.

Focus dan wel op gewenste uitkomsten, in plaats van problemen. Anders ben je daar weer de aandacht aan het sturen naar wat je juist niet wilt.

Benoem de gewenste uitkomst en goede voorbeelden in de praktijk vaak. Zorg voor congruentie in hoe je praat en handelt, in lijn met wat je wilt bereiken. Dan helpt het als je het zelf echt doorleeft en wilt. Anders word je gek en ga je het als snel vooral gedoe vinden dat het allemaal zo nauw komt.

5. Je kunt gedrag van buitenaf manipuleren.

In feite wil je met verandertrajecten het gedrag in je organisatie manipuleren.

Wat deze experimenten laten zien, is dat al dat gedoe met van binnenuit veranderen eigenlijk niet nodig is. Gewoon zorgen voor wat witte jassen op de juiste plek, subliminale cues plaatsen en de juiste woorden gebruiken om mensen in de juiste richting te krijgen?!

Los van het ethische aspect, is de kans op blijvende verandering met zo'n benadering niet erg groot.

Je hebt dan een continue bijsturing van buitenaf nodig, om mensen precies zo te laten blijven opereren. En dan nog moet je zorgen dat je daar geen andere, incongruente, cues doorheen laat komen.

Succes!

Gelukkig ben je niet helemaal overgeleverd aan onbewuste beïnvloeding van buiten.

Op zijn minst kun je ervoor kiezen om bewust te zijn dat dit soort beïnvloeding een rol speelt. Er alert op zijn.

Je open blijven stellen voor informatie dat er toch nog iets anders gebeurt dan je had gedacht en gehoopt. En daar dan ook iets mee doen.

In '[Thinking, fast and slow](#)' beschrijft Daniel Kahnemann hoe zelfs als je wéét hoe makkelijk je te misleiden bent, je nog steeds blijft geloven dat dit niet voor jou geldt.

Want dit geldt natuurlijk voor anderen. Jij bent écht niet zo makkelijk te beïnvloeden.

Toch...?

———

* Naar de Nederlandse vertaling van het baanbrekende boek van Daniel Kahnemann: Ons Feilbare Denken (oorspronkelijke titel: [Thinking, fast and slow](#)).

** Het experiment van Milgram werd in 2015 verfilmd onder de titel 'Experimenter'. De onderzoeken zijn intussen deels achterhaald, maar voor wat betreft het effect van autoriteit blijven ze overeind.



Gewoon aan de slag

Voor de verandering van binnenuit

Zin in meer inspiratie?

Schrijf je in voor de nieuwsbrief, meld je aan voor de kennisbank of neem contact op om te sparren over jouw verandervragen.

We horen graag van je!

WWW.GEWOONAANDESLAG.NL