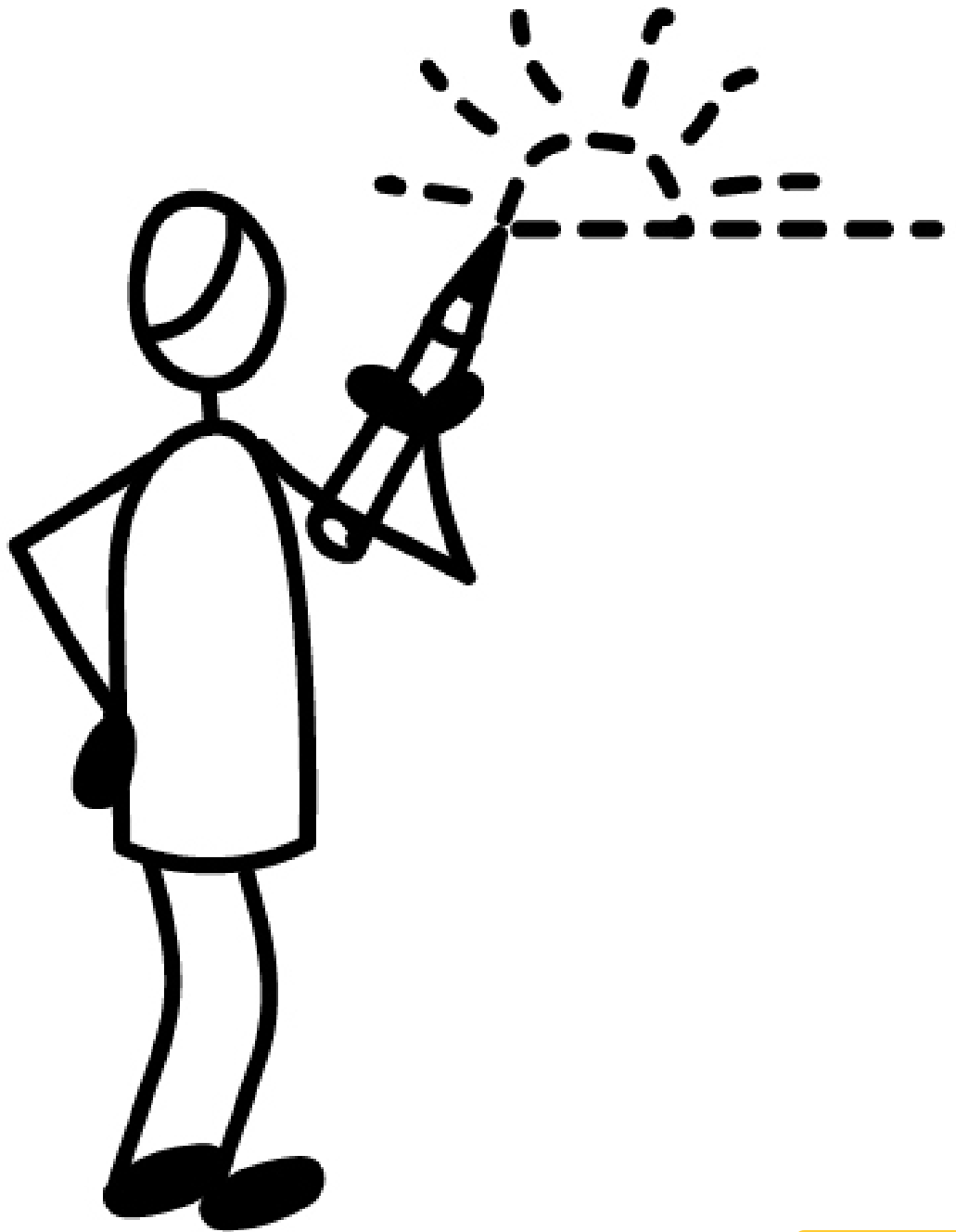


Zomerblogs

Lekker lichte, leesbare blogs over
Veranderen 3.0.

Boordevol zomerse inspiratie



made with

Beacon

Inhoud

1. In de regen zitten omdat de buienradar zegt dat het droog is
2. Waarom je goed advies niet opvolgt - vier redenen. En een goed advies.
3. Het cobra-effect of: hoe zorg je ervoor dat een interventie de zaak niet verergert
4. Radicale eerlijkheid: hoe keihard zeggen waar het op staat zorgzaam is
5. Het mysterie van de Open Deur - bij organisatieverandering
6. Een waardevolle les: over kleine veranderingen die het verschil maken.



7. 'Wat we hier nodig hebben is wat meer initiatief' (en wat je daar aan kan doen)

8. Hoe komt het dat medewerkers je niet snappen? (Ook al is jouw uitleg perfect)

9. Hoe breng je in weinig woorden over waar het om gaat?

10. 'De toiletpotten worden hier aan de lopende band meegenomen' - 9 woorden, 9 betekenissen

11. Over de Auteurs

12. Yes!

Over de blogs

Tien blogs, speciaal geselecteerd om in je hangmat te lezen, op het strand, onder de palmbomen met een cocktail onder handbereik.

Lekker leesbare blogs over veranderingen in je organisatie, en hoe je daar invloed op kunt uitoefenen

Helemaal achteraan vind je iets over ons, de schrijvers. Wendy Nieuwland en Maaïke Nooitgedagt van **Gewoon aan de slag** - voor de verandering.

Eerst lekker lezen!

Onderwerpen die aan bod komen:

- Hoe krijg je meer invloed op medewerkers?
- Hoe zet je verandering in gang?
- Weten wat er speelt in je organisatie



In de regen zitten omdat de buienradar zegt dat het droog is

Ik voel de eerste druppels op mijn arm. De lucht wordt donkerder. Een vrouw pakt snel haar spullen op en loopt terug naar het huisje bij het meer. Haar man komt naar buiten, telefoon in de hand. 'Je kan best nog even wachten, buienradar zegt dat de bui pas over een half uur komt.'

Ik weet zeker dat je dit zelf ook doet: je laten leiden door iets anders dan wat er overduidelijk is.

Als je gestrest de vakantiespullen inpakt 'omdat alles klaar zou liggen en we hadden afgesproken dat we om 8 uur weg zouden rijden'.

Als je blijft mopperen op medewerkers die hun emails niet lezen. 'Het staat er toch allemaal duidelijk in?'.

Of als je voor de derde keer op rij in je MT afspreekt dat jullie 'het dit keer echt gaan doen. Afgesproken.' Ook al weet je dat er de vorige keren heel goede redenen waren waarom het niet gebeurde.

Veel verandertrajecten ontsporen -door-op

hoe het *zou moeten* zijn.

Er worden plannen opgesteld, **punten op de horizon geschetst** en acties uitgezet.

En dan is er de realiteit. Die roet-in-het-eten-gooiende dagelijkse toestand.

Mensen die anders reageren dan je vooraf had bedacht. Een bestuursbesluit dat allesbehalve de nieuwe richting laat zien. Een sleutelfiguur in je verandertraject die een nieuwe baan aanneemt. Noem het maar op.

'Life is what happens to you while you're busy making other plans'

- John Lennon

En dan? Sta je daar met je mooie plannen.

'We laten ons niet van de wijs brengen. We hebben goed over de plannen nagedacht. Het is allemaal geaccordeerd. We gaan het nu toch iet overboord gooien? We houden vast aan het plan...'



Ik hoor het je denken. En ik heb het velen horen zeggen.

Het is hetzelfde als in de regen blijven zitten omdat de buienradar zegt dat het nog droog is.

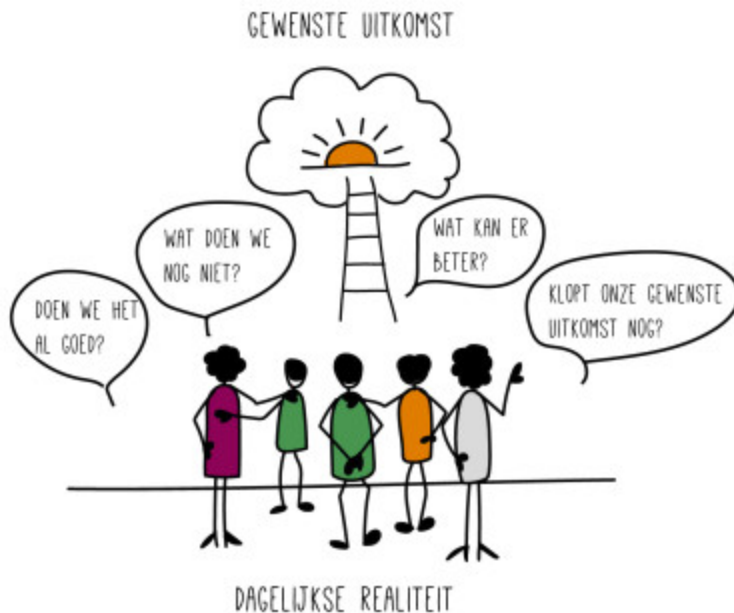
Er is een subtiel verschil tussen standvastig doorgaan met de gemaakte plannen en 'werken met wat er is'.

Werk je met wat er is, dan gooi je ook plannen niet uit het raam omdat de dagelijkse realiteit anders is dan je bedacht had. Je neemt dat wat er echt gebeurt alleen wel serieus. Niets meer en niets minder. Je gaat niet door

met je plannen *ondanks* wat er echt speelt, maar *met* wat er gebeurt.

Mét de regendruppels. Mét de nog niet klaargelegde spullen. Mét het gegeven dat medewerkers mails niet lezen. Mét het onhandige bestuursbesluit. Je beweegt mee met de realiteit, gebruikt dat als input.

Hoe?



Breng dat wat er gebeurt, wat er is, hoe men reageert, 'in de mix' en werk daar vandaan verder: wat betekent dit voor wat we in gedachten hadden? Moet je jullie gewenste uitkomst bijstellen? Of is die nog steeds reëel, maar zijn er andere acties nodig?

Als jullie je nooit aan afspraken houden, wat moet je dan doen om te zorgen dat jullie dit wel gaan doen? Maken jullie dan wel de goede afspraken, kloppen de deadlines wel, moeten jullie anderen inschakelen...? Of maak je gewoon geen afspraken meer, omdat jullie je er toch niet aan houden?

Kijk naar wat er echt is. En werk daar mee. Als het regent, ga naar binnen. Of accepteer dat je nat wordt.



Waarom je goed advies niet opvolgt - vier redenen. En een goed advies.

Een goede vriend van me is interieurontwerper. Iedere keer dat hij bij me binnenkomt zie ik hem ineens krimpen alsof hij in een zure citroen hapt.

M'n stoelen staan verkeerd, een plint ligt al drie jaar los, het keurig gestucte plafond is nog steeds niet geverfd. Om nog maar te zwijgen van de troep.

Ik zie hem denken: **"Ze zou zóveel hebben aan mijn advies! Met een paar simpele ingrepen zou het er hier stukken beter uitzien."**

Maar ja, hij weet dat het geen enkele zin heeft om dat nóg een keer te vertellen. Ik luister geïnteresseerd. De eerste keer dan. En ik doe er vervolgens nooit iets mee. Ook al weet ik dat hij gelijk heeft.

En ik sta niet alleen. Jij doet het ook, goed advies negeren.

Als je alle organisatie-adviezen die niet in de praktijk zijn gebracht zou verzamelen, hoeveel Arena's zouden we dan vullen? En daar zitten ongetwijfeld ook hele goede bij.

Hoe komt dat?

Wat maakt dat je goed advies niet opvolgt?

Ik zet vier redenen op een rij.

1. Je krijgt advies over problemen waar je zelf niets mee wilt

Met de adviezen van mijn vriend de interieurontwerper ben ik het best eens. Ik kijk verlekkerd in woonbladen, ik hou van mooie interieurs. In mijn fantasie ziet mijn eigen huis er heel mooi uit. Ik zie de potentie.

Maar als ik heel eerlijk ben vind ik het gewoon niet belangrijk genoeg om er tijd en aandacht in te stoppen. Ik vind andere dingen belangrijker. *(En dus legde ik twee weken voordat mijn oude huis in de verkoop ging de plinten eindelijk neer. Het zag er veel beter uit. Dat wel.)*

In organisaties werkt dit net zo. Je ziet best hoe het beter kan. Het adviesrapport snijdt hout. Maar als puntje bij paaltje komt leg je toch de prioriteiten anders.

*(Voor de kenners: in de **theorie U** is dit het verschil tussen 'aan de bovenkant blijven' of het dal in en het 'aha-moment' beleven.)*

2. Je kent alleen het probleem, niet de wens

Vooruit dan: ik heb toch wel een probleem met mijn huiskamer. De eettafel ligt altijd bezaaid onder de papieren. Ik erger me daar groen en geel aan. Iedereen dumpt zijn troep erop zodra 'ie binnenkomt. Niemand die ooit opruimt. Bovendien zijn wij bewaarders.

Ha! Dat is helder. Het achterliggende probleem hier is natuurlijk dat niemand iets weggooit of opruimt. En



daardoor is er altijd rommel.

Het advies? Leren weggooien. En misschien een ordeningssysteem.
Opgelost. Precies wat ik wil.

Of toch niet?

Nou, nee. Niemand heeft me gevraagd naar wat ik dan wél wil...
Sterker nog, daar heb ik zelf ook nog nooit over nagedacht.

Ik wil in elk geval niet dat alles weggooien en de boel ordenen in bakjes,
dozen of lades. Dan heb ik geen overzicht meer.

Want hoe chaotisch het ook is, die uitnodiging voor dat kinderfeestje zie ik
precies op tijd rondslingeren om nog een cadeautje te kunnen regelen
(meestal dan).

Zolang het advies niet gaat over iets wat ik *wil*, doe ik er niets mee.

**De meeste adviezen in organisaties gaan
alleen over problemen en de fantasie van
degene die het advies geeft.**

**Het beste advies is geen advies, maar een
vraag naar wat je wél wilt.**

Misschien is dat wel waarom de vrouw in het volgende filmpje ook niets
doet met de constatering van haar vriend dat er een spijker in haar
voorhoofd zit.

3. Het advies komt op het verkeerde moment

Wanneer vraag je om advies? Of krijg je het spontaan?

Wanneer het niet zo lekker gaat, toch? Pas als je loopt te gillen dat je gek

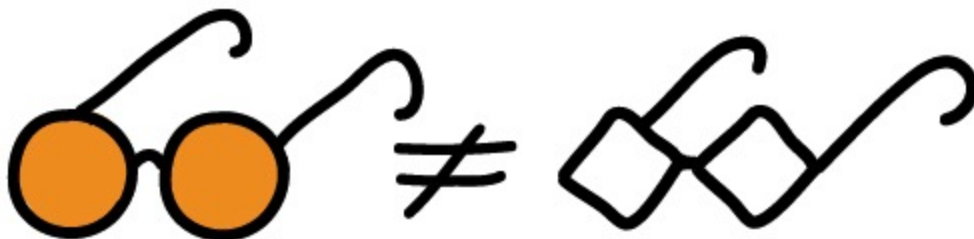
wordt van die puinzooi, krijg je ineens goedbedoelde adviezen.

Als een medewerker zegt dat zijn project zo lekker loopt kom je meestal niet met een suggestie om het nóg beter te laten gaan. Maar oh wee als hij vertelt dat hij de komende deadline misschien niet gaat halen... dan tuimelen de adviezen over elkaar heen.

Maar wat nou als ik je vertel dat **onderzoek aantoont dat advies eerder overneemt als je je goed voelt**. Je bent dan beter in staat om je eigen trots, weerstand en alles wat nog meer in de weg zit aan de kant te zetten. Als je je goed voelt kun je open luisteren naar het advies dat je krijgt.

Overigens toont hetzelfde onderzoek aan dat je ook juist als je de wanhoop nadert advies van anderen aanneemt. Maar dan kritiekloos. *Alle* adviezen.

Als je het beste met de ander voorhebt kun je je advies dus beter geven als de ander zich goed voelt. Als je doel tenminste is dat hij er iets mee doet.



4. Het advies past niet bij je

Ik heb geweldige adviezen gekregen. Hele trainingen zelfs. Inclusief mooie agenda's met uitvouwbare lijsten, indeling van taken in belangrijk versus urgent, de principes van GTD (getting-things-done), noem het maar op. Al mijn time management trainingen ten spijt gebruik ik geen van de systemen die ik heb geleerd.

Bottom line: ik doe het niet. Hoe goed de adviezen ook zijn. En hoe logisch, begrijpelijk en kloppend ik ze ook vind. Ze passen niet bij mij.

Uit al die systemen heb ik mijn eigen onnavolgbare systeem gehaald. Met precies dié elementen die voor mij uitmaken: koppeling aan projecten, reminders die ik niet kan ontkennen, tijd in mijn agenda gepland, en nog steeds een stapel geeltjes, losse briefjes en actiepunten in boekjes.

Feilloos? Nee, dat niet. Wel het maximaal haalbare voor mij.

Het gaat erom dat ik het ook écht zelf bedacht heb. Dat het bij mij past.

Net als advies dat jij krijgt moet passen bij jouw situatie. Jullie manier van werken. Jullie structuren en historie. Uniek of niet; het is van jou. En het past in hoe jij denkt en werkt. In jouw '**werkelijkheid**'.

En dus? Welke les trek je?

Denk drie keer na voordat je advies inwint.

Denk eerst eens goed na over wat je nu eigenlijk wilt. En of je het echt wilt, ook met alles wat je ervoor moet doen en laten.

Laat je helpen door iemand die je goede vragen stelt. En ga dan pas op zoek naar bruikbaar advies. Als je dat dan nog nodig hebt.

Stop met advies geven aan collega's en medewerkers. Als je het al doet, time het dan goed.

Hou je in bij die medewerker die je ziet worstelen met zijn nieuwe rol. Bij je collega MT-lid die maar moeite blijft houden met zijn secretaresse die te agressief afspraken van buiten afhoudt. Waar jij, met al jouw ervaring, gewoon hele waardevolle adviezen voor hebt.

Zorg dat je eerst goede vragen stelt om erachter te komen wat de ander wil en wat echt gaat werken. **Help de verandering op gang te brengen** in plaats van 'de ideale uitkomst' te schetsen. **Stel vragen** en stel je advies uit.

Goed advies?

Benieuwd of je het nu ook gaat opvolgen ;-).

Het cobra-effect of: hoe zorg je ervoor dat een interventie de zaak niet verergert

'Briljant idee! Gaan we doen' werd er geroepen.

If only they knew.

Verhaaltje:

Er was eens een stad in India. Met een nogal pittig cobra-overschot; en ze wilden daar uiteraard vanaf. Het gemeentebestuur probeerde eerst de standaard aanpak: vallen zetten, gif strooien. Dat soort dingen. Nettoresultaat: nada.

Tot een slimme Harry van de gemeente een heel goed idee kreeg. 'We betalen iedereen die een cobra aandraagt... of nee, laten we geld geven voor elke cobrastaart. Veiliger voor de mensen en anders zitten wij met al die beesten.'

Juist: briljant! En zo geschiedde. Al snel kwamen de eerste slangenstaarten binnen en kwam de plaag onder controle. Totdat een alerte ambtenaar erachter kwam dat er niet alleen *slimme* Harry's zijn, maar ook *handige* Harry's.

En die hadden een nog briljanter plan waarmee ze snel veel geld konden verdienen: uit het zicht hokken vol cobra's neerzetten en zorgen dat er baby-cobra's geboren worden. Zodra de cobra oud genoeg is gaat de staart eraf en *cashen* maar.

Dat kon natuurlijk niet de bedoeling zijn! De regeling werd direct stopgezet. In no-time stopten ook de fokkerijen. Alle slangen gingen hun vrijheid tegemoet. Met als gevolg dat er meer cobra's in de stad waren dan voordat de regeling er was.



Het cobra-effect: je wilt minder van iets, maar uiteindelijk heb je er meer van.

Slaapmedicatie met als bijwerking slapeloosheid.
Een kakkerlak doodtrappen met als gevolg meer kakkerlakken.

In organisaties komt dit vaker voor dan je lief is.
Om maar een paar voor de hand liggende voorbeelden te noemen:

Je wilt minder wantrouwen in je team en eindigt door de interventies die je doet met meer wantrouwen.
Je wilt minder ontevreden klanten en eindigt met meer ontevreden klanten.
Je wilt minder verzuim en eindigt met meer verzuim.

De hamvraag is natuurlijk: Wat kun je doen om de kans op dit cobra-effect te verminderen?

Met nadruk op verminderen. Ik denk namelijk niet dat het helemaal te voorkomen is. Dat riekt mij iets teveel naar een maakbaarheid illusie. Maar je kunt er wel alert op zijn.

Door vooraf heel goed na te gaan: wanneer we dit plan willen uitvoeren, wat gebeurt er dan?

Deze vraag beantwoord je natuurlijk in eerste instantie zelf.

Maar vraag ook vooral je meest creatieve doemdenkers in. Deze mensen kunnen scenario's bedenken voor hoe het dit plan goed mis kan gaan waar jij waarschijnlijk nooit op was gekomen.

Daarna vraag je de realisten: hoe groot denken zij dat de kans is dat die worst case scenario's ook echt gaan gebeuren?

Pas op basis van de antwoorden die je hebt, je idee aan.

Monitor tussendoor

Blijf vervolgens in de gaten houden: werkt het?

Om dat te weten is het nodig dat je vooraf hebt benoemd

- wat zien en horen we als het werkt
- wat zien en horen we als het niet werkt.
- wat zien en horen we als het averechts werkt.

Tijdens het uitvoeren stel je met regelmaat de vraag 'wat zien we en wat horen we nu?'. Ben je aan het krijgen wat je wilt?

Stel deze vraag op logische plekken en op onlogische plekken. Dus niet alleen in je MT, maar bij wijze van spreken ook aan de kantine-medewerker.

Start pilot-test-experiment groepen op (of welke term je er ook aan wilt geven)

Niet zozeer om te weten 'is dit een goed idee' maar vooral om te weten: 'wanneer we dit zo doen, wat gebeurt er dan?'

Kleine, veilige proeftuintjes, mini-laboratoria waarin je het effect van gedrag gaat onderzoeken. Waarin je kunt leren van wat er misgaat voordat je gaat opschalen.

Waar in de deelnemers weten dat het een proeftuin is, waarin het van tevoren vanzelfsprekend is dat je alles wat gezegd moet worden, wordt gezegd. De manier waarop je deze groepen vormgeeft, gaat bepalen of dat ook echt gaat gebeuren.

Radicale eerlijkheid: hoe keihard zeggen waar het op staat zorgzaam is

Toen mijn vorige relatie op een heel ingewikkeld punt was gekomen sprak een dierbare vriendin me toe: "Jullie wonen al niet meer bij elkaar. Je praat over hem als iemand uit je verleden. En ik hoor je nergens iets noemen wat je van hem mist. Volgens mij gaat dit echt niet meer goed komen".

Recht in mijn gezicht, op een moment dat ik emotioneel verre van stabiel was.

De tranen sprongen in mijn ogen. Het waren niet bepaald de troost en opbeurende woorden waar ik op had gehoopt. Ik was nog in shock toen ze het huis verliet.

En ik ben haar eeuwig dankbaar voor haar woorden.

Het was hard, en ook heel eerlijk. Oprecht. En zorgzaam, zonder te proberen te verzachten wat ze zag.

Aan dit moment, intussen meer dan 16 jaar geleden, dacht ik terug toen ik het volgende filmpje zag over 'radicale eerlijkheid' van **ex-Google-manager Kim Malone Scott**:

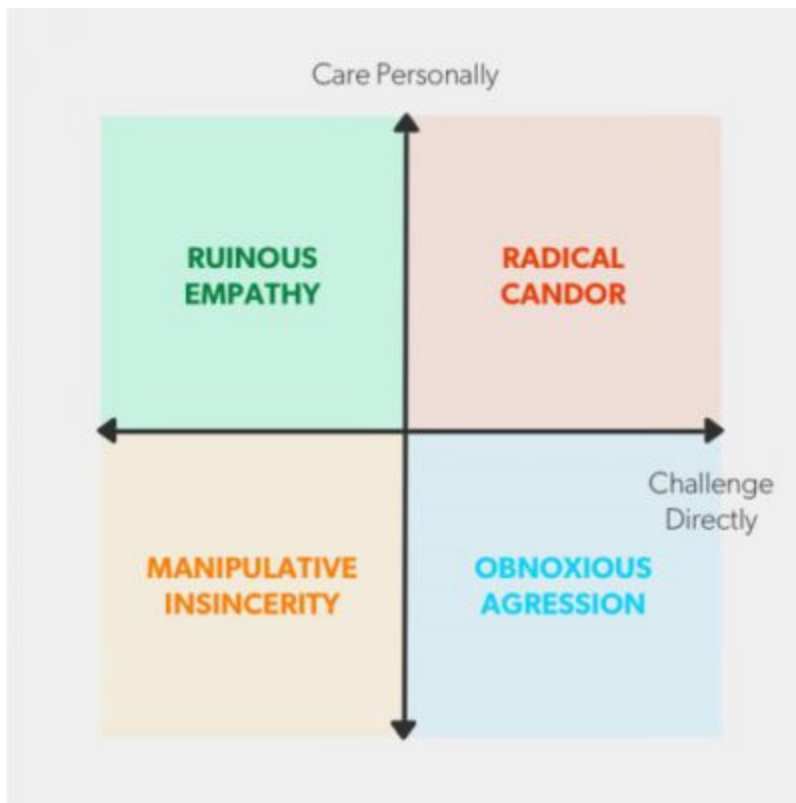


Een manier van feedback of kritiek geven die zich richt op het verbeteren van resultaten van individuen en de organisatie. Doordat je direct tot de kern komt: dit is wat je doet en wat niet werkt. Waarbij je wel aan de voorwaarde moet voldoen dat je ook oprecht betrokken bent bij de persoon.

Malone Scott introduceert dit in een eenvoudige matrix met twee schalen. Persoonlijke zorg hebben hebben op de ene as en direct uitdagen op de andere (zie volgende pagina).

Radicale eerlijkheid is waar je een recht-voor-zijn-raap boodschap combineert met een basishouding van oprechte betrokkenheid met de persoon.

'Hard op de inhoud, zacht op de relatie', leerde ik vroeger al. Met dat verschil dat beide onderdelen niet perse in één zin terecht hoeven te komen. Want dan glijd je in de matrix van Malone Scott in no time af naar de 'verwoestende empathie' of de 'manipulatieve onoprechtheid': je boodschap zo verpakken dat hij niet te hard aankomt, terwijl hij wel snoeihard is.



Aangezien eerlijke en oprechte feedback van levensbelang is bij veranderprocessen, spreken de indeling en het uitgangspunt van de matrix me direct aan.

In een helder filmpje vertelt ze wat haar baas bij Google, Sandberg, destijds tegen haar zei wat uiteindelijk tot dit model heeft geleid:

'You said 'uhm' approximately every third word. And when you say 'uhm' that often, it makes you sound stupid'.

Waarbij ze vertelt dat Sandberg op andere momenten duidelijk haar betrokkenheid en zorg liet zien.

Sandberg, de manager, slaat echter wat mij betreft een belangrijke stap over. Zowel op de inhoud als op de relatie.

Eerst de inhoud:

Sandberg concludeert zonder meer dat wat ze ziet, ook zo is. Terwijl het puur haar interpretatie is van wat haar is opgevallen. Het kan net zo goed toevallig de allergie van Sandberg zijn. Misschien zijn er zelfs wel mensen die haar 'uhm's' vooral interpreteren als dat ze er de tijd voor neemt om haar woorden goed te kiezen.

In onze ervaring met feedback in organisaties gebeurt het verrassend vaak dat de interpretaties enorm uiteen lopen. En dat wat de een opvalt, zoals de 'uhm's', een ander volledig kunnen ontgaan.

Nu is de interpretatie 'je klinkt dom' bij vaak 'uhm' zeggen misschien nog best breed gedeeld. Dat wordt anders als het gaat om bijvoorbeeld de interpretaties bij schouderklopjes geven (letterlijk), drie keer in een presentatie vertellen waar je nu bent in je verhaal, bij ieder probleem direct met een oplossing komen, etcetera.

Effectieve feedback maakt wat mij betreft, naast het radicaal eerlijk zijn, ook het onderscheid tussen feit en interpretatie.

Dat vraagt ook meer kwetsbaarheid van degene die de feedback geeft, want die geeft daarmee tenslotte de ruimte dat zijn wijsheid niet per se leidend is.

Het nodigt uit tot het doen van meer onderzoek naar hoe anderen dit zien.

Juist het uitwisselen van interpretaties leidt vaak tot nieuwe inzichten.

In de veranderingen in organisaties die wij begeleiden gebruiken we feedback veel. En dan vooral in de technische zin: terugkoppelen van het effect van wat jij of iemand anders heeft gedaan.

We werken vaak met het uitproberen van een gewenste verandering door middel van korte experimenten. Doel van die experimenten is puur om feedback op te halen: werkt dit? Wat wel? Wat niet? Zodat klanten snel kunnen bijstellen als het niet werkt, of uitbreiden als het wel werkt. Wat je dan vaak ziet in de feedback die we ophalen, is dat de interpretatie bij een zelfde actie heel verschillend kan zijn tussen personen. En juist *die* informatie is dan van belang.

Ook op het niveau van de relatie is het uit elkaar halen van observatie en interpretatie van belang.

Dat Malone Scott de boodschap zo tot zich laat doordringen en niet in de verdediging gaat, pleit voor haar. En het is niet iets waar je van uit kunt gaan. Misschien in een Amerikaanse cultuur meer, in dit deel van de wereld sluit ik niet uit dat op deze manier direct zijn leidt tot moddergevechten.

Wat overeind blijft, is oprecht en eerlijk zijn.

Je eigen beeld helder en zonder er doekjes om te winden vertellen is het meest behulpzame wat je kunt doen. Je feedback daarbij bij jezelf houden, door jouw interpretatie te benoemen in plaats van dit voordoen als 'de werkelijkheid' geeft aanzienlijk meer ruimte om ernaar te kunnen luisteren.

Terug naar het voorbeeld van Malone Scott zelf. Ik zou haar baas aanraden het net anders te verwoorden en de feedback bij haarzelf te houden. Het effect benoemen dat het 'uhm' zeggen bij haarzelf teweeg brengt. Bijvoorbeeld:

'You said 'uhm' approximately every third word. And when you say 'uhm' that often, *to me* that sounds stupid'.

En zo hoort het. Vind ik dan.

Het mysterie van de Open Deur - bij organisatieverandering

Hijgend kijk ik om me heen. Overal bomen, bladeren en kronkelige paadjes. Het bospad waar ik op sta is vol stenen en gaat stijl naar beneden. Lichte paniek kruipt langzaam langs mijn benen omhoog. Oh, nee! Ik zie het niet. Ben ik alweer verdwaald?



In mijn jonge jaren ben ik een keer serieus verdwaald. Met als gevolg dat ik

de nacht doorbracht in de Australische Blue Mountains. Alleen. Nou ja, met rugzak en lege telefoon.

Sindsdien weet ik dat ik heel goed ben in verdwalen.

Nu, in de bossen van Spa, ben ik gelukkig niet alleen. Maar ook m'n lief kijkt zoekend om zich heen. Waar is dat stomme bordje?

Met zo'n twaalf kilometer van de trailrun achter de kiezen en nog dik twaalf te gaan, lijken we ergens een afslag te hebben gemist.

Ineens schalt het: 'Ja! Daar!' door het bos. Eindelijk zien we de markering van de route. Op de boom recht voor ons. Net boven ons hoofd.

Typische gevalletje 'open deur'. Wat je zoekt staat vaak genoeg recht voor je neus.

Omdat veranderprocessen verdacht veel lijken op het echte leven, komen we ook daar veel 'open deuren' tegen.

Denk maar aan:

'Nee, we hebben het verbeterplan nog niet echt besproken, er is wel een memo uitgegaan. Die is zo helder, dat zal geen vragen oproepen.'

'Ja, nee, we willen gewoon naar zelfsturing. Randvoorwaarden als budgetverantwoordelijkheid? Nee, daar hebben we het nog niet over gehad. We zijn vooral bezig met de nieuwe indeling van de teams.'

'Jaja, je bedoelt dat ik ga vragen wat zij nodig hebben van onze afdeling en dat we dus niet meer onze ideeën gelijk uitwerken? Ook niet als het echt goede ideeën zijn...?'

'Met hem bespreken dat het niet goed gaat in zijn nieuwe rol? Ik zat meer te denken aan een ontwikkelassessment eerlijk gezegd. Juist ook omdat hij voor de gewenste verandering op zo'n sleutelpositie zit.'

Meestal worden deze open deuren alleen niet gebruikt. Sterker nog, het lijkt wel dat *omdat* het een open deur is, je er langs loopt. Op zoek naar een

dichte. Liefst een dikke branddeur, waar je eerst een Da Vinci Code op moet loslaten om 'm open te krijgen.

Waarom toch?

- De voldoening van het kraken van een ingewikkelde code en dan daarachter het Walhalla vinden?
- Zonder moeite geen succes?
- Het excuus dat het nu eenmaal heel ingewikkeld was als het niet lukt?
- Misschien ook wel een beetje ego: 'Als het zo simpel was, hadden we het allang gedaan'?
- En soms ook gewoon omdat je een open deur niet goed kunt zien als je al half in de deuropening staat.

Het leuke van die open deuren is dat je er vrij makkelijk doorheen kan lopen met snel effect als gevolg.

En het lastige is dat je ze vaak niet zo een-twee-drie ziet. Omdat het bijna te simpel is om te bedenken. Of je ziet ze wel, maar laat ze links liggen omdat ze teveel voor-de-hand liggen.

Drie tips om meer gebruik te maken van open deuren:

1. Doe een stap achteruit: zorg dat je soms ook even niet bezig bent met het vraagstuk van de verandering
2. Zorg voor meerdere ogen, oren en hersenen om mee te sparren. Vooral mensen die er 'in' zitten zoals jij. Vraag hen eventueel: wat is de meest voor de hand liggende open deur die ik over het hoofd zie?
3. Zorg voor een goede verander-begeleider, iemand die niet zelf onderdeel is van het systeem (want die ziet ze niet). Iemand die jij vertrouwt en die jou de spiegel voor kan houden.

Ps. je had zelf ook al wel door dat deze drie tips open deuren zijn, toch? Dus ga het gewoon doen, loop door die open deur! En merk het verschil.

Een waardevolle les: over kleine veranderingen die het verschil maken.

Op een van de vele ministeries die ons land rijk is, ontmoeten we Dennis.

Dennis valt meteen op. Omdat hij een bak energie uitstraalt waar je Den Haag een jaar mee kan verlichten. Zijn mondhoeken lijken het concept 'zwaartekracht' niet te kennen: ze hangen nooit naar beneden. Hij heeft voor iedereen een glimlach of een praatje. Je zou hem bijna irritant gaan vinden. Maar dat lukt niet, want daarvoor is hij echt te aardig.

En deze Dennis, dit prototype 'topman', leert op een dag een hele waardevolle les. En wij allemaal dankzij hem. Dat komt zo.

We zijn bij het betreffende ministerie te gast voor een introductie Veranderen 3.0. De groep bestaat uit gedreven project –en programmamanagers en facilitators.

Dennis is geen uitzondering. Via via heeft één van hen gehoord over Veranderen 3.0. Dit leek hem interessant en prompt staan we erover te vertellen.

En we laten het ze vooral ervaren.

De hele groep is geïnteresseerd, maar Dennis spant de kroon. Uiteraard. Hij luistert intensief, naar voren leunend of driftig schrijvend. Hij stelt vragen aan ons die er echt toe doen. Hij brengt daarmee verdieping, of dwingt ons om aan te scherpen wat we *precies* bedoelen.



We helpen Dennis en zijn collega's om het 'of-of' paradigma los te laten en te vervangen door het 'en-en' paradigma: wanneer je wel gecharmeerd bent van Veranderen 3.0 EN hier volledig op inzetten is nu niet haalbaar, wat kan er alvast wel?

Door op deze manier te kijken ontstaat ruimte en kan Dennis zo vijf punten noemen die hij anders kan aanpakken. Niet in theorie, maar in de praktijk. Kleine veranderingen die verschil maken. Want dat is uiteindelijk essentieel in **Veranderen 3.0**.

A person in a white shirt is looking down at something on a green field. The image is partially obscured by a large red banner at the top and a white box at the bottom.

'Wat we hier nodig hebben is wat meer initiatief' (en wat je daar aan kan doen)

'Ik moet echt overal achteraan zitten', klaagt Jos tijdens de zoveelste MT-vergadering over het organisatieontwikkeltraject.

Jos werkt bij een oud-overheidsorganisatie die sinds enkele jaren zelfstandig op de markt opereert. Daarbij komen ze tot de ontdekking dat de organisatie niet uitnodigt tot het oppakken van kansen. Onder meer door de diepgewortelde parafen-cultuur: alles moest vroeger zes keer gecheckt worden. En eigenlijk gebeurt dat vandaag de dag nog steeds.

Tijd voor actie dus. Zeven maanden geleden startten ze met een mooie visie:

We willen toe naar meer zelfsturing door verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen.

Zodat medewerkers zelf meer kunnen beslissen, meer initiatieven kunnen nemen en niet steeds eerst goedkeuring hoeven vragen. Zo zijn we, was de

gedachte, ook meteen af van de veelgehoorde klacht van medewerkers dat ze niet gehoord worden.



Met alle goede intenties start het management een traject.

Afdelingen en projectteams krijgen de ruimte om zelf invulling te geven aan hun afdelings- en projecttaken. Hiervoor krijgen zowel de afdelingen als het management begeleiding aangeboden. Het management moet leren om meer op hun handen te gaan zitten. De medewerkers van afdelingen en projectteams om meer eigen verantwoordelijkheid te nemen.

Complete verwarring. De praktijk blijkt weerbarstiger.

In plaats van vol goede moed van start, staan medewerkers vol verbijstering om zich heen te kijken wat hen nu weer overkomt. En omdat het management zich had voorgenomen echt op de handen te gaan zitten, geven ze op vragen hierover niet thuis.

Er was wel begeleiding geregeld die de verwarring moest ophelderen. Alleen: mensen wisten niet goed wat ze van de begeleiding kunnen verwachten, en waar ze die kunnen vinden.

Het management komt er na een tijdje achter dat de bijeenkomsten met de begeleiders niet goed worden bezocht. Dat wil zeggen: niet elk teamlid is altijd aanwezig.

Dat kan natuurlijk niet. Duurbetaalde begeleiding, en niet iedereen komt opdagen!

Tenslotte stelt het management in dat de bijeenkomsten van de begeleiding verplicht zijn. Anders gaat het natuurlijk nooit werken!

En zo komt er van die eigen verantwoordelijkheid en initiatief toch niets terecht.

Eigenaarschap, zelfstandigheid, het lager leggen van verantwoordelijkheden, het klinkt gemakkelijk. En het echt doorvoeren in de organisatie is niet eenvoudig.

Hoe kan je dit laten slagen? Door aan een paar basale voorwaarden te voldoen.



1. Congruentie.

Wil je een zelfsturende organisatie, wees dan congruent. In het voorbeeld

wordt de zelfsturing opgelegd door de top, als opdracht. Sturing dus. Is zelfsturing je einddoel, richt dan het traject daar naartoe zo in dat mensen het stokje zelf over kunnen gaan nemen. Dus ook dat het management zelfsturend wordt, en zelfsturend faciliteert.

2. Tijd

Een verandering is er niet van de ene op het andere moment. Je kan niet van jarenlang opdrachten aannemen in een keer naar zelfsturing gaan. Teams vormen zich in fasen.

In het voorbeeld zijn een aantal cruciale fasen overgeslagen. Geef de kans aan het team om zich te ontwikkelen.

3. Focus

Alle focus in het voorbeeld ligt op het team. Die 'moet het gaan doen', die zelfsturing.

Terwijl het van het hoger management net zoveel vraagt om zichzelf te veranderen van opdrachtgever naar zelfsturend orgaan.

4. Faciliteiten

Laat ook de facilitaire diensten zelfsturend zijn. De kaders van het inhoudelijke werk blijven overeind staan uiteraard. En daarbij: als je verantwoordelijk gedrag verwacht, bied dan ook de verantwoordelijkheid. Zorg dus dat de facilitaire dienst zelfstandig kan gaan draaien, en niet wordt ingedeeld bij de stafdiensten.

5. Stel het leren centraal. In interactie!

Laat mensen zelf leren, in plaats van de controle over het team vast te houden, en ook de processen en procedures in handen te houden. Zelfsturing vraagt continue reflectie. Laat iedereen daar meteen mee beginnen.

Dus wat doe je men verzucht: 'Geef ons eerst meer duidelijkheid'? Antwoord geven, of juist helemaal niets doen? Nee, dan ga je het gesprek aan over wat voor duidelijkheid nodig is, in hoeverre je bereid en geneigd bent die ook te geven, en wat je van de ander terug verwacht (en reageer je dus ook weer op wat je dan terugkrijgt). Zo leer je van en met elkaar over hoe jullie dit samen kunnen invullen.

6. Doel

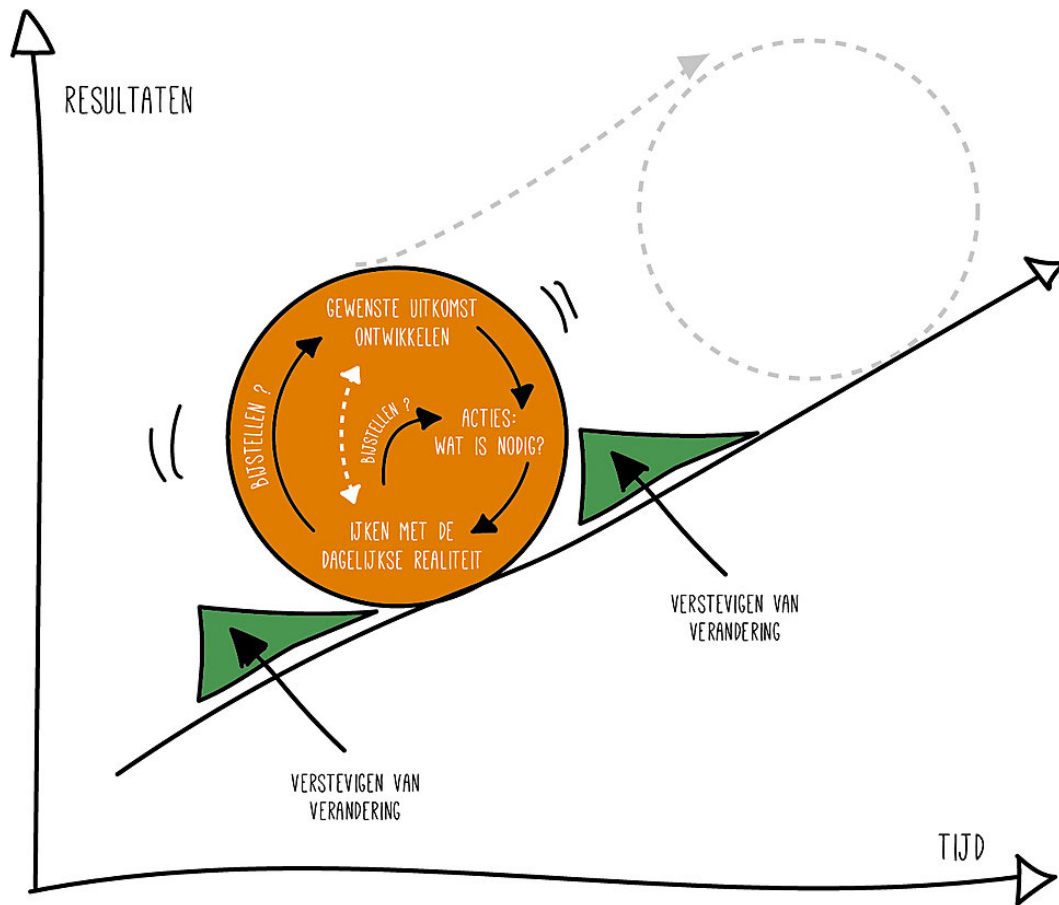
Geef duidelijk aan wat het doel is van deze verandering tot zelfsturing binnen de organisatie: leg uit waarom je deze mentaliteitsverandering van hen verwacht.

Bied de kaders aan waar binnen men zelfsturend kan zijn.

Wanneer het doel niet helder is, ontstaat er onduidelijkheid, verwarring en gemor: 'is dit bedoeld als een verkapte bezuinigingsactie?', 'Waarom trekt iedereen zijn handen van het team af? Is niemand meer geïnteresseerd?'

Is het dan erg als je dit niet allemaal meteen goed doet?

Welnee, dat is net zo onmogelijk als van je mensen vragen dat ze ineens zelfsturend zijn. Zolang je maar met elkaar en van elkaar leert, bijstelt waar nodig, laat je zien dat je ook je eigen rol in het geheel serieus neemt.



A person wearing a red shirt is running on a paved path that winds through a forest. The path is surrounded by green grass and trees with yellowing leaves, suggesting an autumn setting. The background is slightly blurred, focusing attention on the runner.

Hoe komt het dat medewerkers je niet snappen? (Ook al is jouw uitleg perfect)

"Dat kan niet", zegt hij. Zucht.

Ik vertel mijn man vol vuur over de prachtige hardlooproute die ik heb gevonden in het bos.

Hij: "Maar als je daar rechtsaf gaat ben je gelijk terug op de Bosweg".

Ik: "Ik heb er toch echt net gelopen. En ik kwam helemaal niet terug op de Bosweg"

Hij: "Kan niet."

Ik: "Nee, luister nou. Je gaat het bos in. Dan kun je helemaal rechtdoor, maar er lopen óók twee zijpaden. Eerst een naar links en vlak daarna een naar rechts. Die moet je ingaan."

Hij: "Nee, schat. Dat pad loopt met een bocht terug naar de weg. Je bedoelt vast een pad verderop."

Ik: "Het pad heeft helemaal geen bocht. Hooguit kronkels."

Mijn enthousiasme heeft plaatsgemaakt voor een slecht humeur. We hebben het eigenlijk wel door: we proberen elkaar heftig van ons eigen gelijk te overtuigen.

We praten volstrekt langs elkaar heen.

Na een tijdje pakken we de kaart erbij. Mijn man blijkt een ander deel van het bos in gedachten te hebben dan waar ik liep.



Terwijl hij naar me luisterde probeerde hij alles te plaatsen op de kaart in zijn eigen hoofd.

Mijn 'eerste pad' werd het eerste pad op zijn kaart. Mijn constatering dat

het pad geen bocht heeft beoordeelde hij als retorisch: "Bocht, kronkels, het is maar hoe je het noemt".

Herkenbaar?

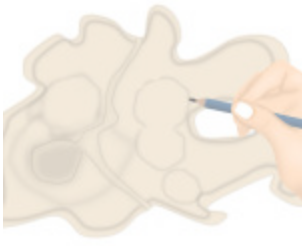
Op het werk gebeurt dit aan de lopende band.

We hebben **allemaal onze eigen kaart** in het hoofd. Ons eigen beeld van de werkelijkheid. Hoewel onze kaart grotendeels bepaalt hoe we denken en wat we doen, hebben we het daar bijna nooit over met elkaar. Zo praten we vakkundig langs elkaar heen.

Als leidinggevende stel je 'dat iedere medewerker geacht wordt om altijd het belang van de klant centraal te stellen' maar je vergeet te vragen hoe de 'klant centraal'-kaart van je medewerker eruit ziet.

Een adviseur vertelt je dat 'deze organisatie zijn innovatiekracht beter moet inzetten om in de toekomst te overleven' en vraagt niet of hij jouw kaart over 'de toekomst', 'innovatiekracht' of zelfs 'deze organisatie' mag zien.

Hoe doorbreek je dat?



Onderzoek eens hoe de 'kaart' van je gesprekspartner eruit ziet. Wat is de werkelijkheid van waaruit je medewerkers, collega's, klanten praten? Welke kaart zit er in hun hoofd? Blijf niet hangen in welles-nietes. Ga op onderzoek uit. Nieuwsgierig en open.

Laat je eigen kaart (tijdelijk) voor wat hij is en neem die van de ander als vertrekpunt. Je zult zien dat je veel sneller op de plaats van bestemming aankomt.

Ben je adviseur?

In de [Masterclass Zuiver Adviseren](#) leer je hoe je de kaart van een ander kunt onderzoeken. En dat dit misschien simpel klinkt, maar nogal wat van je vraagt. Zoals je eigen ego aan de kant zetten en jouw ongetwijfeld zinvolle kennis en ervaring nog even laten voor wat ze zijn tot je de kaart van je klant voldoende kent.

Hoe breng je in weinig woorden over waar het om gaat?

Met metaforen. Beelspraak. Beelden. Hoe je het maar wilt noemen.

Metaforen zijn kleine zip-files waarin ongeloofelijk veel informatie zit. Als je weet hoe je die informatie boven water kunt krijgen. En hoe je ze kunt gebruiken als hulpmiddel in organisatie-ontwikkeling en verandertrajecten.

In veel van de verandertrajecten die wij begeleiden werken we met metaforen. Niet die van ons, maar je eigen metaforen. Juist omdat daar zoveel van je onderliggende gedachten, aannames en je kijk op de werkelijkheid in schuil gaan.



In bijna al die verandertrajecten krijgen we op enig moment (meestal als het lastig wordt trouwens) de vraag:

"Waarom 'moeten' we nu eigenlijk een metafoor hebben?"

En wat kunnen we daarmee?



Ik kwam bovenstaand filmpje tegen van een TED-ed (een tak van de bekende TED talks waarin verhalen van onderwijzers worden ondersteund door animaties).

In het filmpje legt Jane Hirshfield, ondersteund door animaties van Ben Pearce, haarfijn uit hoe metaforen zoveel meer zeggen dan de abstracte woorden die we meestal gebruiken.

Hoe ze juist niet verhullen wat je wilt zeggen, maar het uitleggen in termen van de eerste laag van onze informatieverwerking: de laag van de zintuigen. Waardoor je gaat voelen, ruiken, proeven, zien of horen wat er bedoeld wordt. En het niet blijft bij begrijpen.

Oordeel zelf: helpt dit filmpje je begrijpen waarom het werken met metaforen in organisatieverandering zo effectief is?

'De toiletpotten worden hier aan de lopende band meegenomen' - 9 woorden, 9 betekenissen

In het toilet bij ons op kantoor hangt het volgende briefje:



Graag het toilet na gebruik schoon achterlaten. Dank u!

De vetgedrukte woorden nodigen ons steeds weer uit om hier allerlei lezingen in te zien.

Lezingen die deze woorden benadrukt, maar ook de andere. Met alle betekenissen die we daar in lezen:

GRAAG het toilet na gebruik schoon achterlaten. Dank u!

We vragen het niet zomaar. We willen het echt héél graag.

Graag **HET** toilet na gebruik schoon achterlaten. Dank u!

We vragen dit niet zomaar voor ieder toilet. Dit is *het* toilet.

Graag het **TOILET** na gebruik schoon achterlaten. Dank u!

De zeep, handdoeken, wc-papier... what the heck, zelfs de deur mag je meenemen. Als je het *toilet* maar laat staan.

Graag het toilet **NA** gebruik schoon achterlaten. Dank u!

Laten we niet merken dat je er *vooraf* een lapje overheen haalt. En tijdens gebruik bleek een enorme troep te geven.

Graag het toilet na **GEBRUIK** schoon achterlaten. Dank u!

Sommige mensen blijken hier te komen en dan onverrichter zaken weer te vertrekken. Dat vinden we zonde. Het ding staat er niet voor niets. Gebruik het ook.

Graag het toilet na gebruik **SCHOON** achterlaten. Dank u!

Vermoedelijk de echte boodschap: mensen, kijk even naar wat je achterlaat

en reinig waar nodig even?!

Graag het toilet na gebruik schoon **ACHTERLATEN.**
Dank u!

We werden er gek van. De toiletpotten worden hier aan de lopende band meegenomen. Laat die dingen staan, alsjeblieft!

(dit is onze favoriet!)

Graag het toilet na gebruik schoon achterlaten. **DANK**
u!

Hehe, eindelijk iemand die luistert. Dank... (met een diepe zucht).

Graag het toilet na gebruik schoon achterlaten. Dank
U!

Ja, we spreken hier mensen netjes aan. En we zien dat hoewel anderen er misschien een potje van maken, *u* ons niet teleurstelt.

En dit gebeurt met iedere tekst die je schrijft.

Zomaar wat onschuldige zinnen die ik in mails tegenkwam:

'Heb jij die documenten nog meegenomen?'

'Zullen we de planning samen even doornemen?'

'Ik heb je voorstel met veel plezier bekeken'

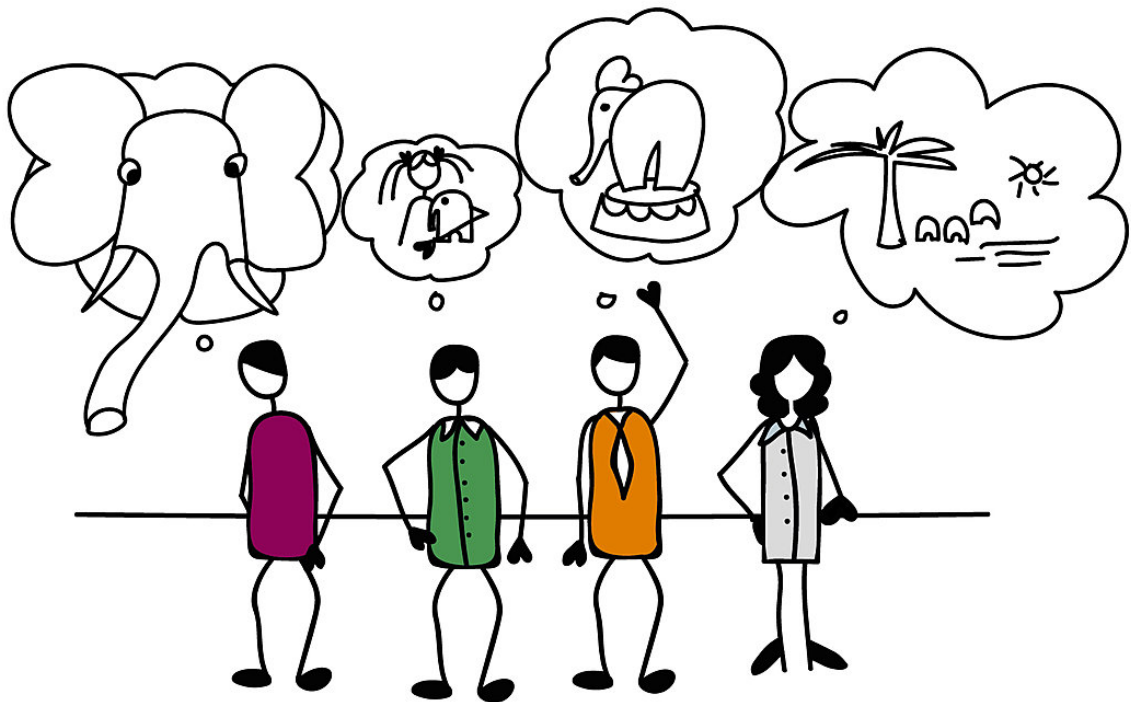
Als *jij* geen nadruk legt, doen anderen dit wel voor je. Met alle mogelijke interpretaties van dien.

Dus eh... die e-mail toch maar even nalezen?

Of beter nog: eerst even bellen om de klokken gelijk te zetten of langslopen. Zodat je én met de nadruk in je stem, houding en gebaren kunt aangeven waar het je om gaat. Én je direct kunt bijsturen als je merkt dat de interpretatie van je gesprekspartner misschien een andere kant op gaat dan jij had bedoeld.

Het is een wonder dat we elkaar nog best vaak begrijpen eigenlijk.

Althans, dat denken we.



Over de Auteurs

De auteurs van deze blogs zijn Wendy Nieuwland en Maaïke Nooitgedagt van bureau [Gewoon aan de slag](#).

Gewoon aan de slag helpt veranderingen te realiseren. Wij begrijpen hoe mensen en organisaties veranderen. En wat daar voor nodig is.

We combineren wetenschappelijke inzichten over hoe (groepen) mensen daadwerkelijk veranderen met praktische middelen om verandering op gang te brengen en te houden.



Wendy Nieuwland (links) is gefascineerd door de vraag wat het verschil maakt om ontwikkelingen of veranderingen écht werkend te krijgen.

Vanuit deze fascinatie heeft zij zich gespecialiseerd in het begeleiden van groepen mensen, projecten en organisaties met als doel een gezamenlijke richting te bepalen en deze ook te realiseren. Dit doet zij in nauwe samenwerking met de klant en op pragmatische en, wanneer zinvol, creatieve wijze.

Door de variëteit in zowel opdrachten als klanten en sectoren, heeft Wendy een brede ervaring in zowel de commerciële als in de publieke sector. Wendy is internationaal erkend Trainer in Clean Language (**Zuiver Communiceren**) en geaccrediteerd voor diverse persoonlijkheidstyperingen waaronder de Myers Briggs Type Indicator (**MBTI**). Ze schreef samen met Maaïke het boek '**Veranderen 3.0**, Zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit.'

Zie [Wendy's profiel op LinkedIn](#).

Maaïke Nooitgedagt (rechts) werkt vanuit de vraag: hoe kan ik organisaties en mensen een stap verder helpen, wanneer ze wel weten dat ze anders willen, maar dit ondanks alles niet voor elkaar krijgen?

Vanuit haar oprechte nieuwsgierigheid zoekt ze naar hoe het voor een ieder werkt. Wanneer je meer weet over de beleving en waarde voor de ander, kun je verbinden vanuit het gezamenlijk perspectief. Zo creëer je waarde uit verschillen. Maaïke is internationaal erkend Trainer en Assessor voor Clean Language (**Zuiver Communiceren**) en heeft de basisaantekening Psychodiagnostiek.

Samen met Wendy schreef ze het boek '**Veranderen 3.0**, Zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit.'

Zie [Maaïke's profiel op LinkedIn](#).



Gewoon aan de slag

Voor de verandering van binnenuit

Yes!

Dit e-boek word je aangeboden door Gewoon aan de slag,
bureau voor verandertrajecten in organisaties..

Veranderen 3.0 is een benadering om verandering van
binnenuit te laten ontstaan

Foto's in deze uitgave zijn afkomstig van Unsplash of gemaakt
door De Beeldvoerders.

Meer blogs? Kijk op onze website.

made with

Beacon