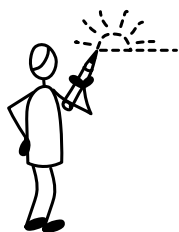




Wendy Nieuwland & Maaike Nooitgedagt

VERANDEREN 3.0

Een inleiding in organisatieverandering van binnenuit



Inhoud

INLEIDING	5
Achtergrond van het boek	5
DEEL 1: VERANDEREN 3.0, WAT IS HET?	6
1, 2, 3... VERANDEREN?	10
Top-down én bottom-up.	12
DE ESSENTIËLE PRINCIPES VAN VERANDEREN 3.0. PRINCIPES DIE HET VERSCHIL MAKEN.	16
DE 7 ESSENTIËLE PRINCIPES VAN VERANDEREN 3.0	17
1. Uitkomstgericht Werken	18
2. Eigenaarschap	19
3. Onderzoeken van percepties	20
4. Verbinden van percepties	20
5. Werken met wat er is	22
6. Congruentie	24
7. Geduld & Volharding	25
NIEUWSGIERIG NAAR MEER?	27
OVER GEWOON AAN DE SLAG	28
INHOUDSOPGAVE VAN HET BOEK VERANDEREN 3.0	30

Inleiding

Veranderen 3.0 gaat over hoe je gedrag in en tussen organisaties verandert¹. Van binnenuit. Of beter gezegd: het gaat over hoe je gedrag kunt beïnvloeden, zodat verandering van binnenuit ontstaat. Met als resultaat dat de verandering duurzaam is.

In Het Kleine Veranderen 3.0 geven we je een korte inleiding in de gedachten achter Veranderen 3.0. We beschrijven bovendien in vogelvucht de zeven principes die essentieel zijn om op deze manier te werken aan organisatieverandering van binnenuit.

Wil je meer weten, verder de diepte in, je de principes eigen maken? Lees dan verder in het boek [Veranderen 3.0, zeven essentiële kenmerken voor organisatieverandering van binnenuit](#).

Wat we met dit boek willen toevoegen is wat je anders kunt doen als leidinggevende met een veranderopdracht of als begeleider van zo'n proces. Zonder dat het een 'how-to' boek is. Want er is niet één route naar succesvolle verandering. Verandering van binnenuit begint – uiteraard – bij jouw unieke situatie. En zal dus altijd een andere route volgen.

Met het schrijven van het boek willen we inspiratie bieden aan leidinggevendenden, maar ook aan adviseurs, communicatieprofessionals, medewerkers, HR-adviseurs, teamcoaches en alle anderen die met veranderopgaves in organisaties te maken hebben.

In dit e-boek krijg je hier een voorproefje van. Met een stuk uit zowel deel 1 als deel 2. Hopelijk smaakt het naar meer.

1. Voor het leesgemak hebben we het over het proces zoals dat binnen organisaties plaatsvindt. Het is echter net zo goed toepasbaar tussen organisaties of groepen individuen die met elkaar een beweging op gang willen brengen of een veranderdoel nastreven.

DEEL 1:

VERANDEREN 3.0, WAT IS HET? - IN HET KORT

Wat doe je als niet alleen de omgeving van je bedrijf ontzettend dynamisch is, maar het ook intern onrustig is? Het ICT-bedrijf van Bas en Jürgen verkeert in zwaar weer. Het rendement is te laag, er zijn veel spanningen tussen de afdelingen en het vertrouwen in de dagelijkse leiding is nihil. Het lastigst is dat de passie en bevologenheid van veel medewerkers ver te zoeken zijn. Niemand zet een stap meer dan strikt noodzakelijk. Hoe anders was dat in het begin!

Bas en Jürgen verliezen de grip op het bedrijf en het plezier in het werk. Dat straalt af op hun medewerkers. Ze doen hun best om alles draaiende te houden, te vaak met frisse tegenzin.

Ze missen de oorspronkelijke inhoud en zijn het gedoe zat. Ze willen terug naar hoe het was. Toen ze nog met een klein clubje gedreven mensen werkten die niet bezig waren met hun ‘rechten’, maar met het opbouwen van een mooi product en bedrijf.

Er wordt een intern directeur aangesteld en van alles geprobeerd om de passie uit de beginjaren weer terug te krijgen. Teamuitjes, kleurentesten, inspiratiesessies, zorgvuldig nieuwe mensen selecteren, onvoldoendes geven bij beoordelingsgesprekken. Alles zonder succes. Zelfs het binnenhalen van twee hot shot klanten die al jaren op de wensenlijst stonden maken geen verschil. Mensen blijven gedemotiveerd en komen maar niet in beweging.

Hoe krijgen ze het tij weer gekeerd?

Bas en Jürgen zijn niet de enigen die ervaring hebben met mislukte pogingen tot organisatieverandering. Waarschijnlijk herken je hier ook een en ander in. Sommige onderzoeken claimen zelfs dat 70% van alle verandertrajecten mislukt.

Deze percentages zijn in de praktijk genuanceerder. Eenvoudigere veranderingen gaan veel vaker goed. Wanneer het gaat over grotere veranderingen als strategieverandering of cultuurverandering kom je wel degelijk op dit soort cijfers uit (ten Have, 2010).

Belangrijker dan cijfers uit onderzoeken zijn de worstelingen in de praktijk. Het gevoel in rondjes te draaien en eigenlijk steeds op hetzelfde punt uit te komen. Zoals een klant die drie rapporten uit zijn lade tevoorschijn toverde met de woorden: 'We weten al wel hoe het moet, kijk maar, het staat hier allemaal al in beschreven. Het lukt ons alleen niet om het ook echt te doen.'

Veranderen is een vak op zich. Een vak in ontwikkeling bovendien. Aanpakken die vroeger succesvol waren zijn dat nu niet meer. En laten we eerlijk zijn, sommige methoden hebben nooit echt goed gewerkt.

Het kan ook anders. Door een wezenlijk andere aanpak kun je wel resultaten behalen. Resultaten die beklijven. Die onafhankelijk zijn van in- of externe "experts" die vertellen hoe het werkt. Een aanpak die bovendien past bij de veranderende maatschappij waar we in leven: de netwerksamenleving.

Veranderen 3.0 beschrijft onze kijk op veranderen in organisaties.

Veranderen 3.0 gaat over hoe je gedrag in organisaties van binnenuit beïnvloedt richting gewenste uitkomsten in en van de organisatie zelf. Door gebruik te maken van de principes van hoe het gedrag van (groepen) mensen van nature verandert, zodat veranderingen *duurzaam* zijn.

Het gaat vanzelf door, doordat niet alleen de processen, systemen en dergelijke maar ook het gedrag en de onderliggende manier van kijken naar 'de werkelijkheid' zijn veranderd.

Veranderen 3.0 heeft een focus op waar je naartoe wilt met de voeten stevig in de realiteit. Een 3.0 veranderaanpak combineert top-down en bottom-up elementen, het werkt in op de laag van betekenisverlening én interactie tussen betrokken partijen en alles wat verder van invloed is.

Het is een manier van veranderen die ervoor zorgt dat niet alleen de verandering waar je nu aan werkt doorgaat, maar ook volgende veranderingen makkelijker worden. Dat wordt mogelijk gemaakt doordat de verandering ontstaat in interactie en je zo als organisatie leert hoe je dit zelf aan kunt pakken.

Een van de belangrijke factoren waardoor zo veel verandertrajecten mislukken is dat er niets verandert in de fundamenteën van de organisatie: datgene waaruit het collectieve gedrag voortkomt. Dit zijn de ‘systemische wetmatigheden’, de logica die door de aderen van de organisatie stroomt. De aannames, insteek en kijk op de wereld die tegelijk *zorgen voor* en *voortkomen uit* vaste gedragspatronen en bijbehorende resultaten. Het is die fundamentele kijk op de werkelijkheid die ervoor gezorgd heeft dat Microsoft altijd heeft gekozen voor werken met alle soorten hardware en Apple juist een volledig gesloten systeem bleef prediken. Een fundamenteel andere keuze die doorwerkt in alles en die gevolgen heeft voor wat wel en niet kan.

Een goed plan hebben is niet voldoende. Hoe goed doordacht en ‘kloppend’ het ook is. Oppervlakkig verandert er misschien wel iets, maar als het fundament waaruit het collectieve gedrag voortkomt gelijk blijft, is het een kwestie van afwachten tot alles weer bij het oude is. Het systeem, de manier waarop alle krachten in de organisatie samenwerken, organiseert zich dan vanzelf terug naar hoe het was.

Een zeepkistsessie is niet genoeg om een verandering in de fundamenteën voor elkaar te krijgen. Zelfs niet als je ‘de mensen hebt meegenomen’. Het is van belang *hoe* je medewerkers betreft. Hoe je ze eigenaarschap geeft of laat houden. Dat ‘hoe’ is niet simpel. Ook draagvlak creëren, werken met klankbordgroepen of iedereen zijn mening laten geven is niet afdoende.

Dat was het tien jaar geleden al niet. En in deze tijd van social media en korte en snelle lijntjes waarbij ‘de massa’ steeds meer invloed heeft al helemaal niet meer (Lanting, 2013) (Van den Hoff, 2011).

Hoe kan het dan wel? Kan het wel?

Ja, tot op zekere hoogte. Gedrag en gedragsverandering zijn niet maakbaar in de klassieke zin. Gedrag is wel beïnvloedbaar en verandering is ook wel degelijk te sturen. Zij het minder voorspelbaar. Dat vraagt om een andere aanpak. Fundamenteler. Duurzamer. En tegelijk heel praktisch. Veranderen 3.0. *Een natuurlijke aanpak voor duurzame organisatieverandering.*

In het eerste deel van het boek Veranderen 3.0 gaan we dieper in op een aantal van de begrippen die hierbij een rol spelen:

- Organisaties: wat zijn het en hoe benaderen wij ze?
- Veranderen: wanneer hebben wij het over ‘echte’ verandering?
- Gedrag: wat is het, hoe verandert het van nature?
- Veranderen in een systeem: alles hangt met alles samen.

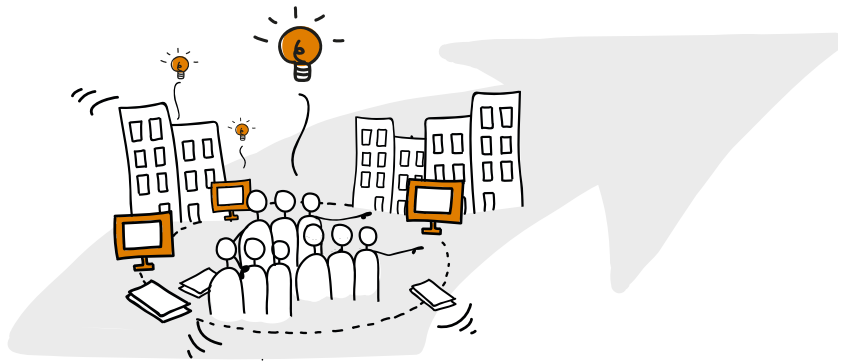
‘Change is a change that makes a difference’

– James Lawley

Waarom zou je kiezen voor een 3.0 aanpak van Veranderen?

Veranderen 3.0 maakt gebruik van hoe gedrag van mensen van nature verandert.

Veranderen 3.0 is erop gericht dat mensen in de organisatie als vanzelf in beweging komen en nieuw gedrag vertonen, passend bij de gewenste uitkomst. Je maakt daarvoor gebruik van de wetmatigheden van het systeem zelf. Je zet de verandering in vanuit de fundamenteën van het gedrag (werkelijkheidsconstructen (Homan, 2005)) en verbindt die in iteraties aan wat er in de praktijk (wel en niet) gebeurt.



Bij veranderen 3.0 neem je geen genoegen met gedragsverandering waar nog continu op bijgestuurd moet worden omdat mensen anders toch weer terugvallen in oud gedrag. Je wilt dat het nieuwe gedrag echt eigen is en uit henzelf voortkomt.

Zodat de kans dat het ook echt en blijvend gebeurt aanzienlijk vergroot. Omdat het in tijden waarin de complexiteit binnen, tussen en buiten organisaties alleen maar toeneemt niet meer te doen is om steeds van buitenaf te blijven sturen op gedrag. Omdat mensen zeker nu niet zomaar 'bij te sturen' zijn, nu loyaliteit ten opzichte van organisaties aanzienlijk kleiner is en de organisaties waar mensen werken een steeds beperkter aandeel uitmaken van het totale sociale netwerk van mensen. Terwijl de autonomie van mensen nog steeds toeneemt. Waar je in het verleden misschien nog wel toe kon met stevig sturen vanuit de lijn, is er nu echt iets anders nodig.

1, 2, 3... Veranderen?



Veranderen 3.0 suggereert dat er ook iets is als een 1.0 en 2.0. We beschrijven in een notendop het verschil tussen de drie benaderingen. Wetende dat we daarmee vele benaderingen die niet exact in een van deze vakjes passen tekortdoen.

Het belangrijkste verschil tussen Veranderen 1.0, 2.0 en 3.0 zit in de laag waarop je werkt aan verandering. Waar richt je de aandacht op?

Grofweg kun je op drie lagen aandacht schenken aan verandering:



Te beginnen met de bovenlaag, waarop alles zichtbaar is. De laag van de acties, afspraken, procedures, middelen, etc. Op deze laag van verandering gaat het om het *wat* en *hoe* van de verandering.

Denk bijvoorbeeld aan veranderplannen met helder uitgestippelde acties, procesverbeteringen, de technische kant van business process redesign, maar ook de afsprakenlijst die door de directie of HR wordt opgehangen: zo werken wij met elkaar.



Op deze laag speelt Veranderen 1.0 zich af. Zowel het eindpunt als de weg daarnaartoe is uitgestippeld in heldere en concrete acties. De top bepaalt, de organisatie doet het. Als je deze benadering toepast op gedragsverandering, doe je dat vanuit een onderliggende overtuiging dat mensen zich anders gaan gedragen omdat je dat zegt. Het enige dat echt nodig is, is dat het duidelijk is wat mensen moeten doen. Blauwdruk aanpakken. Hoe concreter, hoe beter. Een 1.0 aanpak past prima voor de 'just do it' veranderingen.

Onder deze zichtbare acties, afspraken en dergelijke kun je de aandacht richten op de laag van de gedachten, meningen en gevoelens.

GEDACHTEN, MENINGEN, GEVOELENS
BEGRIIP, DRAAGVLAK, NUT & NOODZAAK HELDER?

Wat vinden mensen ervan? Zijn ze het eens met de lijn die wordt uitgezet? Kunnen ze begrijpen *waarom* de verandering wordt ingezet?

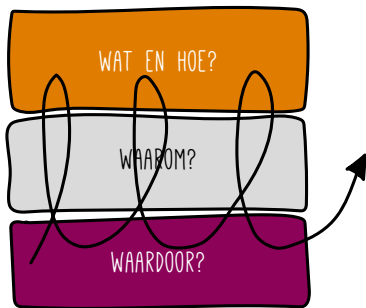


Veranderen 2.0 neemt ook deze laag mee in de veranderaanpak. De verandering wordt nog steeds bepaald vanuit de top, maar het proces speelt ook een belangrijke rol. Er is aandacht voor het creëren van draagvlak en mensen mogen input leveren zodat ze *het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt*. De onderliggende overtuiging is dat mensen wel veranderen als ze ook *begrijpen waarom* de verandering plaatsvindt en zich betrokken voelen. In de aanpak dip je dus regelmatig in op de proceslaag en neem je meningen en gevoelens mee. Er is nog steeds een einddoel en een stappenplan. Het verloop is nog steeds lineair. Met tussenstations om draagvlak te creëren.

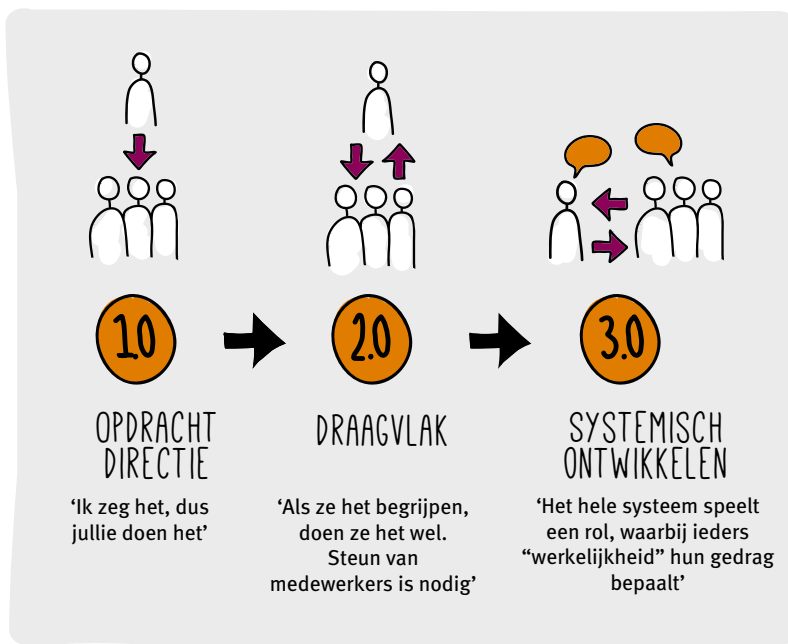
Nog weer onder deze laag bevindt zich de laag waar je gedrag uiteindelijk uit voortkomt. Het fundament van gedrag (Homan, 2005).

FUNDAMENT
WERKELIJKHEIDSCONSTRUCT

De nieuwste inzichten over wat gedrag stuurt, tonen steeds meer aan dat mensen lang niet zulke rationele wezens zijn als je denkt (of hoopt?) (Knippenberg, 1998). Deze laag gaat over *waardóór* je gedrag gestuurd wordt, of *waar vanuit*: de onderliggende ‘werkelijkheidsconstructen’.



Veranderen 3.0 werkt vanuit en mét deze fundamentele laag van wat je gedrag beïnvloedt. Waarbij je die fundamentele laag steeds weer, in iteraties, in contact brengt met de lagen daarboven: wat vinden mensen en wat gebeurt er in de praktijk. Zo werk je al doende aan het veranderen van het fundament: de collectieve werkelijkheidsconstructen. Het proces is niet meer lineair, maar iteratief. Je neemt alle drie de lagen mee in onderlinge wisselwerking.



Top-down én bottom-up.

Naast dat je op de verschillende lagen kunt insteken bij veranderprocessen kies je in de regel voor een 'top-down' of 'bottom-up' aanpak. Ook wij krijgen regelmatig de vraag waar Veranderen 3.0 onder valt. Interessant is dat die vraag suggereert dat je

zou moeten kiezen voor het een of het ander. Terwijl Veranderen 3.0 elementen van top-down en bottom-up aanpakken combineert.

Hoe?

Top-down worden de kaders gesteld: je zet de nieuwe richting en lijn uit, geeft het doel aan en stuurt hierop. Je zet (onderzoekende) vragen uit en je neemt beslissingen. Je bepaalt de grenzen van het speelveld en gaat na of anderen in je organisatie die (h)erkennen. Zo niet, dan moeten die grenzen duidelijker worden en opgevolgd worden.

Bottom-up worden percepties toegevoegd: je vertaalt kaders en geeft invulling vanuit je eigen praktijk. Samen met de spelers bepalen jullie het spel dat je binnen de grenzen gaat spelen.

Om van een 2.0 naar een 3.0 aanpak te bewegen vraagt dus van jou mogelijk ook een ander werkelijkheidsconstruct. Van 'als medewerkers het gevoel hebben dat ze betrokken zijn gaan ze zich anders gedragen' naar 'het hele systeem speelt een rol en alleen als geheel kunnen we verandering realiseren'.

Deel 2: De essentiële principes van Veranderen 3.0

Principes die het verschil maken in het kort.

Om veranderingen in organisaties van binnenuit te laten ontstaan, gebruikmakend van de kennis over hoe gedrag van nature verandert, zijn zeven essentiële principes van belang. Principes die gaan over hoe je kijkt, wat je doet en wat ook juist niet, waar je aandacht op richt en wat je nodig hebt om verandering te realiseren volgens een 3.0 aanpak. Als je deze principes toepast, ben je verandering vanuit het fundament van gedrag in je organisatie aan het realiseren. Van binnenuit. En duurzaam dus.

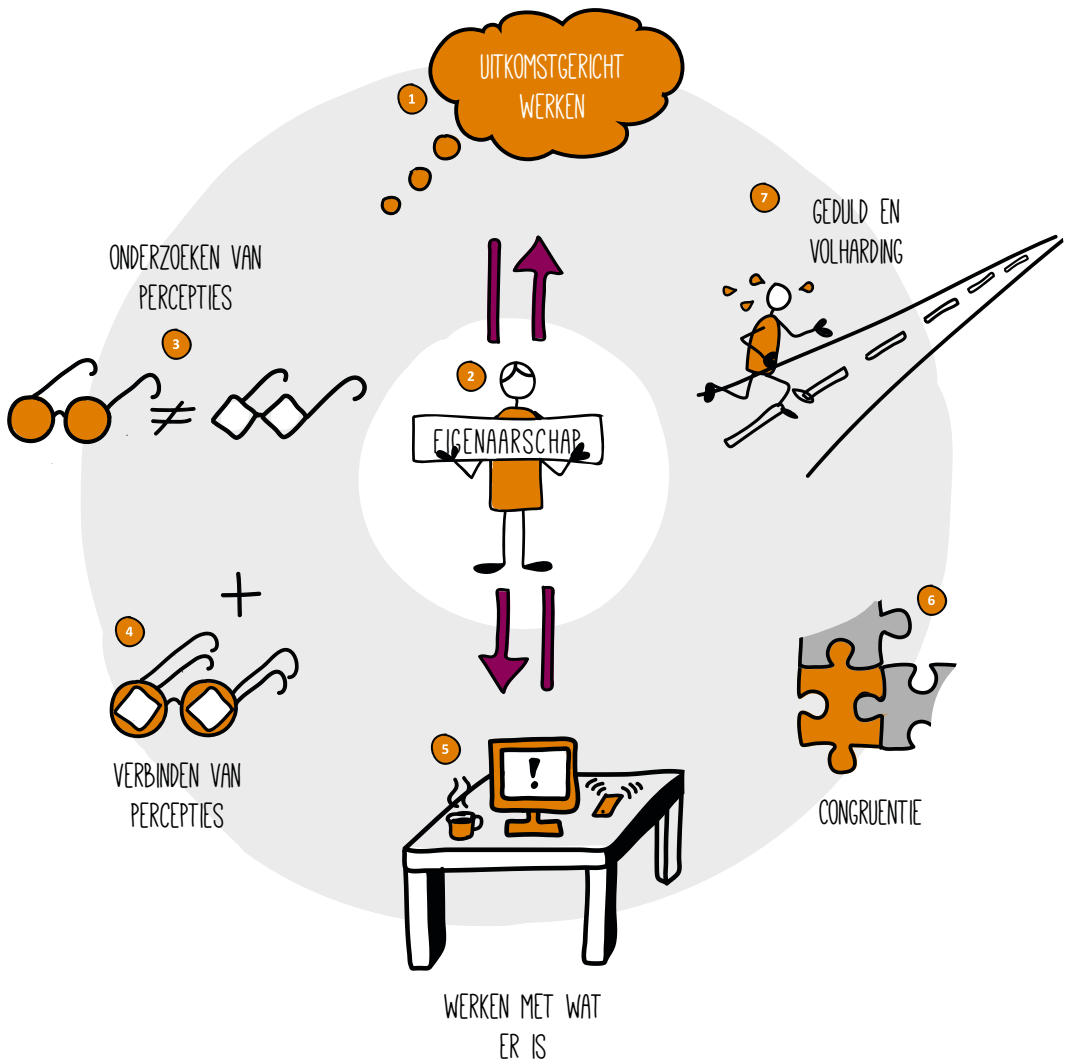
Je kunt de zeven principes los van elkaar toepassen op je eigen veranderopgaves. Sommige zal je ook al meer toepassen dan andere. Maar pas als je ze alle zeven tegelijk toepast kun je spreken van een echte 3.0 aanpak.

De kracht en tegelijk ook het venijn van de principes is hun schijnbare eenvoud. Al lezend kan je het gevoel bekruipen dat je veel al wel weet. En wellicht ook toepast. Tot op zekere hoogte is dat ongetwijfeld ook zo. En toch... als je kijkt naar die lastige situaties, die taaie verandervraagstukken (Vermaak, 2009), vastgeroeste patronen... dan is de kans groot dat je op zijn minst enkele van deze principes niet toepast. Dat je toch ook in oude valkuilen stapt. Wij doen dat in elk geval ook regelmatig.

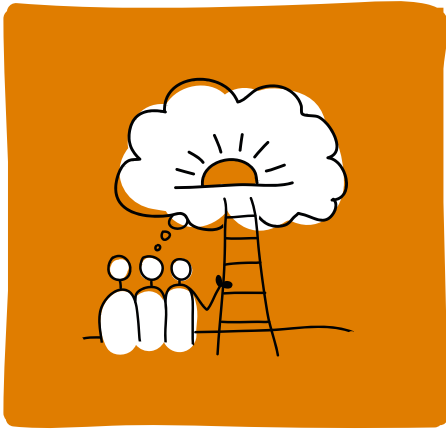
In dit e-boek geven we je het overzicht van de principes met een korte toelichting. Aangevuld met soms een voorbeeld, soms een 'zelf gewoon aan de slag', soms een klein kader met een overdenking. Om je zo een indruk te geven van de manieren waarop we de principes in het boek behandelen.

In het boek *Veranderen 3.0* vind je de uitgebreide toelichting van alle zeven principes. Met steeds voorbeelden, een casus waarin we laten zien hoe je dit principe kunt toepassen, onderzoeken die van toepassing zijn op dat principe, overdenkingen en tips voor hoe je hier zelf mee aan de slag kunt.

De 7 essentiële principes van Veranderen 3.0



1. Uitkomstgericht Werken



Alles in een Verandering 3.0 is gericht op de gewenste uitkomst: het einddoel. Beschreven in termen van wat je uiteindelijk wilt bereiken. Jij formuleert dat zelf, met iedereen binnen je organisatie. De gewenste uitkomst wordt daarmee een gedeelde gewenste uitkomst, die ook voor iedereen bekend is, duidelijk is en gedeeld is. Je lost geen problemen op, maar richt je aandacht op het realiseren van gewenste uitkomsten.

In het iteratieve karakter van Veranderen 3.0 is een gewenste uitkomst niet in steen gehouwen, maar kan deze zich ontwikkelen in de loop van het proces. Het is een dynamisch referentiepunt.

Uitkomstgericht Werken in 3.0 in essentie:



Wat is het verschil dat het verschil maakt?

- Wat je aandacht geeft, groeit. Spreek aan waar mensen naartoe willen. Individueel, als groepen en als organisatie. 'Heb er echte gesprekken over.'
- Het 'dwingt' om te benoemen 'wat dan wel?', niet alleen praten over problemen en de rest aan anderen overlaten.
- Als je problemen of knelpunten tegenkomt, blijf vragen naar de gewenste uitkomst ten aanzien van dat punt: en wanneer je dat (gewenste uitkomst) zou willen, en nu gebeurt dit (probleem, knelpunt), *wat zou je willen dat er gaat gebeuren?*
- Een goede gewenste uitkomst is je ijkpunt voor alles wat je doet en laat. Je hebt het nodig om zinvolle beslissingen te kunnen nemen in je verandertraject.
- Iedereen heeft eigen gewenste uitkomsten. Gaandeweg vul je samen de gewenste uitkomst verder in.
- Je gewenste uitkomst vormt een 'dynamisch referentiepunt': indien nodig pas je het aan. Wel zodanig dat iedereen dit weet.
- Het lijkt simpeler dan het in de praktijk is.

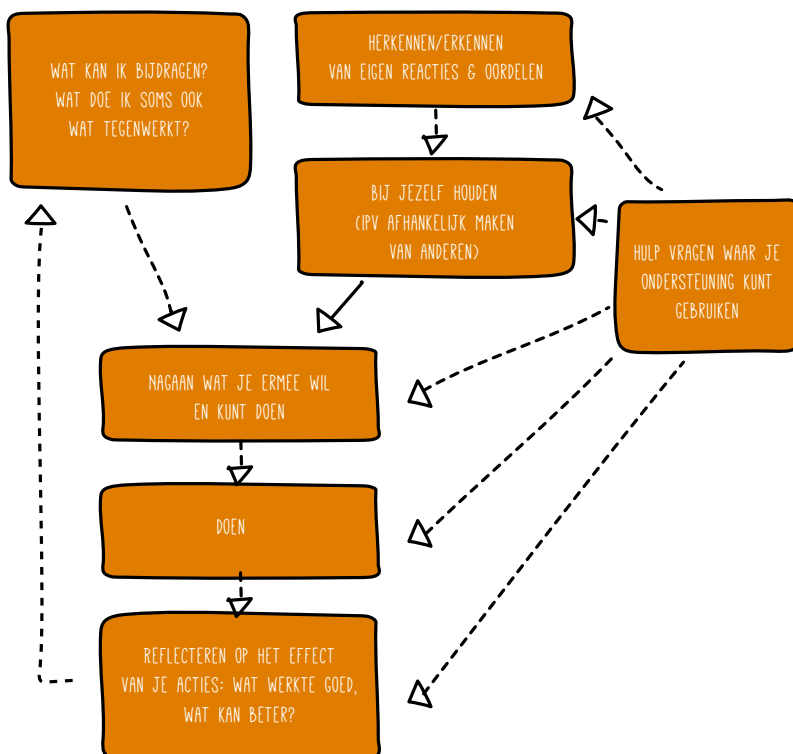
2. Eigenaarschap



Een verandering van binnenuit realiseren kan alleen als je alle spelers in de verandering ook continu stimuleert om eigenaarschap te nemen. Dat begint al bij de gewenste uitkomst formuleren: iedereen gaat zelf na wat het is dat ze (wél!) willen, binnen de gestelde kaders. Dit principe staat niet voor niets centraal in de visual: het speelt mee in alle andere zes principes.

Eigenaarschap betekent ook dat als je iets anders wilt dan je nu krijgt, je daar zelf ook iets mee moet doen. Niets doen is een optie, alleen is de consequentie ook voor jou.

Eigenaarschap betekent dat je je betrokken voelt en dit toont. En dat is echt wat anders dan van een afstandje toekijken (met commentaar) wat anderen allemaal niet goed doen of wat ze beter hadden kunnen doen.



In je organisatie zie je eigenaarschap wanneer mensen verantwoordelijkheid nemen, bijvoorbeeld doordat ze zelf gaan regelen wat ze nodig hebben in plaats van te klagen tegen anderen over wat wéér niet goed gaat.

3. Onderzoeken van percepties

Ook al gebruiken we allemaal hetzelfde woord, we hebben er allemaal een ander beeld bij. Dat geldt al voor een concreet woord als 'olifant'. Het geldt nog veel sterker bij abstracte woorden als 'integraal', 'professioneel' of 'samenwerken'. Ga ze maar na.

Het gedrag in je organisatie komt vooral voort uit die achterliggende beelden: jouw perceptie bepaalt jouw 'werkelijkheid', die je gedrag stuurt. Als mensen dus een andere richting op gaan bij dezelfde afspraak, is de kans groot dat de percepties verschillen. Het een is net zo waar als het ander, vanuit die persoon bezien. In Veranderen 3.0 onderzoeken we de verschillende percepties, om ze vervolgens met elkaar in contact te brengen.

Twee collega's evalueren een presentatie.

A: 'Hoe vond je het?'

B: 'Prima.'

A: 'Wat was er niet goed dan?'

B: 'Niks, het was prima.'

A: 'Maar niet goed dus?'

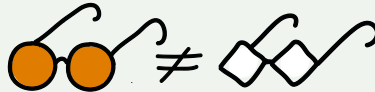
B: 'Nee, het was prima.'

A: 'Maar wat kon er dan beter?'

B: 'Niks. Dat zeg ik toch. Het was prima!'

A: 'Maar prima, dat is hooguit een 7 en ik ben pas tevreden met een 9.'

B: 'Nee joh, prima is een 9!'

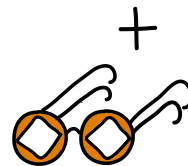


Misschien denk je dat jullie in je organisatie hetzelfde tegen zaken aankijken. Zeker over de belangrijke zaken, daar heb je het tenslotte vaak genoeg over gehad. Intussen krab je je flink achter de oren over hoe het kan dat je collega's vaak iets anders doen dan je had verwacht.

De kans is groot dat de beelden die iedereen heeft bij bijvoorbeeld een thema als 'de klant centraal' meer van elkaar verschillen dan je denkt.

4. Verbinden van percepties

Gedrag in organisaties komt niet alleen voort uit individuele percepties, maar ook uit de collectieve. Voor collectieve gedragsverandering (van binnenuit) is verandering in de collectieve perceptie nodig. Met alle krachten die daarop van werking zijn als informele leiders, vastgeroeste patronen, etcetera.



Juist door individuele percepties met elkaar uit te wisselen en te verbinden, ontstaat ruimte in de vaste 'werkelijkheid' van de groep als geheel. Door verschillende percepties aan elkaar te verbinden, zeker met de blik op gewenste uitkomsten, ontstaat een *gemeenschappelijk referentiekader*. Met een gemeenschappelijke taal. Waaraan ieder heeft bijgedragen.

Van 'of-of', 'nee-want' of 'ja-maar' naar 'en-en'.

Zelf Gewoon aan de slag



A. Zeg 'en'

Train jezelf om 'en' te zeggen waar je nu 'nee, want' of 'ja, maar' gebruikt. Doe dit op je werk, thuis, bij vrienden op bezoek.

B. Inbreken bij 'ja, maar' en 'nee, want'

Zodra je 'en' redelijk in de vingers hebt, kun je met je team ermee aan de slag. Spreek met elkaar een signaal af zodra iemand 'nee, want' of 'ja, maar' gebruikt. Je kan turven op een bord, voor de groep of per persoon. Je kan een bel in het midden van de tafel zetten of een pot waar een donatie in moet. De 'boosdoener' past vervolgens zijn reactie aan door te beginnen met 'en'. De telkens korte onderbrekingen van het overleg zijn niet minder disruptief dan het continue wegvegen van elkaars inbreng.

C. Een groep vanuit eigen beelden naar het geheel laten kijken

Bepaal een thema dat voor jullie relevant is en stel iedereen de vraag wat zij zouden willen dat er gaat gebeuren ten aanzien van dat thema (of hoe ze het nu zien).

Laat een schets, een icoon of een tekening maken.

Vervolgens vraag je iedereen om deze kort toe te lichten en op een muur te hangen. Anderen mogen alleen vragen ter verheldering stellen.

Laat nu de hele groep letterlijk een paar stappen naar achteren zetten en vraag ze naar het geheel te kijken: wat zien we? Wat valt op? Als dit is wat er voor ons als groep is, wat zouden we willen dat er gaat gebeuren? En wat is daar voor nodig?

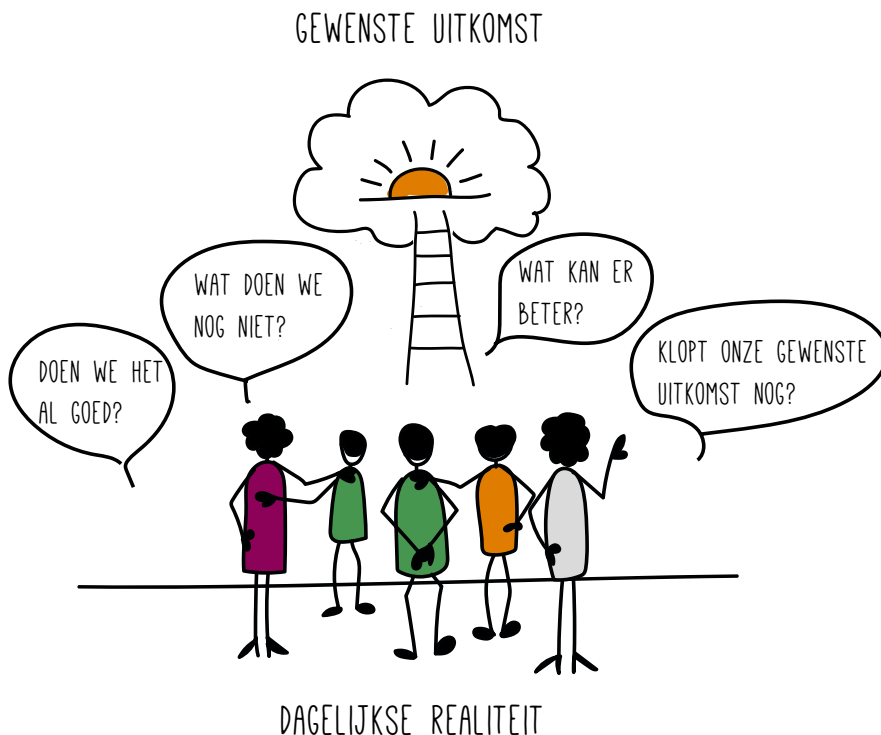
Leg ook de verbinding met de gewenste uitkomst waar je mee aan het werk bent: hoe verhouden deze beelden en jullie gewenste uitkomst zich tot elkaar? Wat helpt, wat staat in de weg?

5. Werken met wat er is



Veranderen 3.0 is continu schakelen tussen wat je wilt bereiken en hoe dat in de praktijk werkt: in wat er gewoon is. Wat er gebeurt in plaats van wat je vindt dat er zou moeten gebeuren. Als je goede ideeën in de praktijk toch andere effecten blijken te hebben dan je gedacht had, stel je wellicht je gewenste uitkomst bij op basis van je laatste inzichten. Als het nog niet zo werkt als je dacht, stel je misschien eerder je acties en interventies bij. Het is een brug bouwen terwijl je er overheen loopt.

Je bouwt voort op wat al wél werkt. En stelt bij wat nog niet werkt.



Top-down én bottom-up

Onderdeel van die gewenste uitkomst zijn de kaders die je stelt. De kaders waarbinnen iedereen zijn eigen invulling geeft aan de gewenste uitkomst. De kaders kun je zien als de grenzen van het speelveld. Waar liggen absolute grenzen, die je als directie, manager etcetera bepaalt? Wat zijn harde gegevens als de opdracht van hogerhand waar je niet omheen kunt, harde targets die je stelt, maar ook grenzen als het gaat om omgangsvormen en cultuur. De kaders maken expliciet tot waar de rest van de organisatie de ruimte heeft om eigen invulling te geven.

Binnen de kaders ga je samen de gewenste uitkomst van betekenis voorzien. Het is ongelofelijk belangrijk dat je deze kaders helder hebt. Er geen doekjes om winden. Het benoemen zoals het is. En er ook naar handelen. Wat doe je als de kaders overschreden worden? En wat dus ook als men er binnen blijft? Zodat voor iedereen helder is dat die kaders zijn waar ze zijn (en niet stiekem ergens anders), dat ze hard zijn en onderdeel van de realiteit.

Tegelijk is Veranderen 3.0 niet top-down. Je werkt ook met het gegeven dat gedragsverandering toch echt bij mensen zelf vandaan moet komen. Dat mensen hun eigen plan trekken *ondanks* wat het management zegt en besluit. Dat je mensen niet in beweging krijgt puur en alleen door te zeggen: 'Dit is wat we gaan doen'. Mensen veranderen pas als ze zelf betekenis hebben kunnen geven aan de verandering.⁴²

Als de grenzen van het speelveld helder (genoeg) zijn ga je gezamenlijk het spel bepalen en spelen.

Kortom: de leiding gaat over de grote lijnen en de grenzen. Dat is namelijk ook de realiteit. Zij bepalen de lijn, zij beheren de budgetten. 'So deal with it and be honest about it.'

Medewerkers op alle niveaus geven hier hun perceptie op en leveren hun bijdrage aan het verder invullen. Op basis hiervan stel je wellicht onderdelen van je strategie bij. Uiteindelijk is het weer de directie die beslist. Dit vraagt van de directie een andere houding dan 'ze mogen inspraak hebben'. Je geeft ook echt ruimte voor eigen invulling. En de aanvullingen, tips of kritische punten waar je *niets* mee gaat doen, koppel je ook terug. Inclusief onderbouwing.

Er is nog een andere belangrijke reden om bottom-up- en top-downbenaderingen met elkaar te combineren: als je het beste uit je mensen wilt halen zijn een paar aspecten van belang. Daniel Pink beschrijft dit in zijn boek *Drive* (Pink, 2010). Het gaat om aspecten die in bottom-upbenadering tot wasdom komen als meesterschap, zingeving en autonomie. **Autonomie** blijkt de grootste motivator te zijn. Die autonomie komt echter pas tot zijn recht als je een duidelijk doel voor ogen hebt. En die zal toch echt top-down gesteld moeten worden. Richting en kaders (top-down) zijn dus nodig om op een gemotiveerde manier zelf invulling te geven aan je werk (bottom-up).

Meer weten over wat mensen in hun werk motiveert? En hoe beloningen in geld juist een tegengesteld effect hebben? Bekijk dan ook eens het filmpje waarin Daniel Pink diverse bevindingen presenteert, ondersteund door graphics RSA
Animate: www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc

6. Congruentie



Vanuit een systemische blik¹⁶ zie je dat ‘alles met alles samenhangt’. Dat betekent ook dat alles van invloed is of kan zijn op elkaar. Niet in een lineair verband, maar in een wederzijdse en ‘rondgaande’ beïnvloeding.

Als ik wil dat mijn medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen en ik ga ze vervolgens dagelijks vragen hoe projecten vorderen, draag ik op zijn zachtst gezegd niet bij aan het stimuleren van die verantwoordelijkheid. Het kan ook veel subtieler: dat je per ongeluk je opmerkingen bij een stuk met een rode pen hebt geschreven. Wat door medewerkers wordt opgemerkt als: ‘Zie je wel, ze zit alles te controleren als een schooljuf’. Omdat we werken aan het veranderen van die onderliggende percepties en werkelijkheidsconstructen, is heel congruent zijn ongelofelijk belangrijk voor succes. *Doen wat je zegt, vanuit de perceptie van anderen ook nog eens, en zeggen wat je doet.*

Bovendien scherpt het je gewenste uitkomst: als dit is wat het allemaal betekent in de praktijk, willen we dat dan echt wel (in die mate)?

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

‘We willen wel vooruit, maar het besluitvormingstraject duurt eeuwig. Steeds als we een plan hebben, moeten we weer wachten tot de raad van toezicht groen licht heeft gegeven’, verzucht Jaap. Hij is een van de MT-leden die al jarenlang bezig zijn om drie stafdiensten samen te voegen. Intussen zijn ze een formele reorganisatie gestart om de boel in beweging te krijgen. Maar die gaat natuurlijk ook met een berg formele stappen gepaard die vooral netjes gevolgd moeten worden om



geen gedoe met de medezeggenschapsraad en uiteindelijk zelfs de rechter te krijgen. Jaap is het intussen goed zat. ‘Hoe lang kunnen we nog roepen dat het echt gaat gebeuren en dan toch weer niks doen?’

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

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

7. Geduld en Volharding



Last, en zeker niet least, vraagt Veranderen 3.0 om geduld en volharding. Het gaat om het veranderen van onderliggende percepties, die soms al jarenlang zijn ‘uitgehard’.

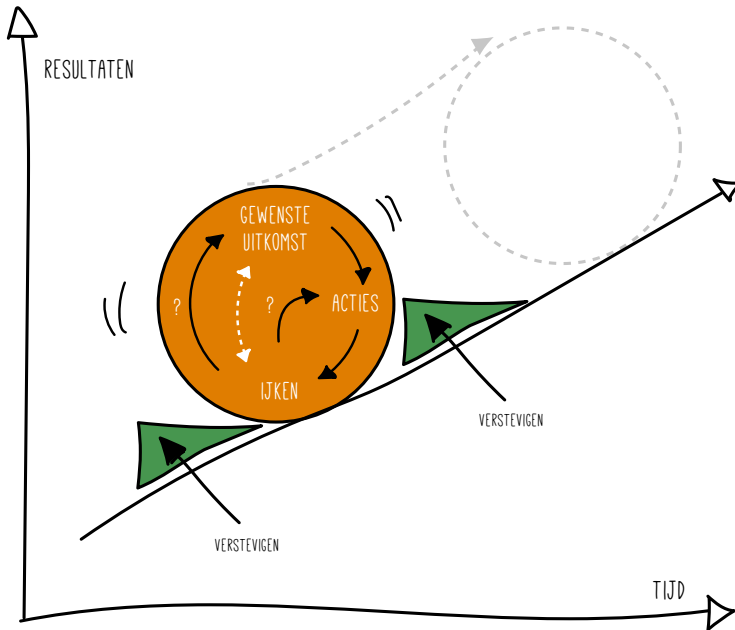
Dat verandert niet van de ene op de andere dag. Systemen houden zichzelf graag in stand, en vele krachten zijn daarop gericht. Het gaat er niet om dat je alles groots en meeslepend aanpakt, wel dat het consistent en volhardend gebeurt.

Omgaan met ongemak hoort daarbij. Veel herhaling is nodig. Je gewenste uitkomst in de aandacht houden, bijvoorbeeld door het met alles te laten zien en te benadrukken.

Bereid zijn bij te stellen. Af en toe verzuchten en dan toch weer doorgaan!

Veranderen 3.0 is geen lineair maar een iteratief proces

Veranderen begint met doen. En dan blijven doen, oefenen, volhouden, fouten accepteren. Als je er maar van leert. De aloude Deming circle ^(www) (Plan-Do-Check-Act) mag uit het stof: die is nog zo relevant als wat. Tenminste, als die niet meer in hetzelfde cirkeltje doorgaat, maar steeds als je de cirkel hebt doorlopen verder komt.



Wil je een verandering van binnenuit? Dan neem je in die cirkel alle principes mee die we hiervoor hebben besproken. En bekijk je dus ook steeds het effect van acties vanuit de verschillende percepties. Je evalueert die in relatie tot je gewenste uitkomst en probeert met elkaar uit wat werkt en wat niet om daar als organisatie van te leren. Niet alleen van de inhoud van wat jullie aan het ontwikkelen zijn (klantgericht werken, een innovatievere cultuur kweken of wat ook), maar meteen ook van de manier waarop jullie dat aan het doen zijn. Zodat je niet alleen herhaalt, maar itereert. Je leert van de ervaringen en gaat met die nieuwe informatie een volgende iteratie in.

In het boek Veranderen 3.0 werken we deze zeven principes veel uitgebreider uit. Met voorbeelden uit de praktijk, met tips, onderzoeken en voorbeelden van hoe je dit zelf kunt toepassen.

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

Nieuwsgierig naar meer?

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

Lees ook wat anderen over het boek zeiden op www.veranderen3-o.nl.

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

Weten wat Veranderen 3.0 voor jouw organisatie kan opleveren?

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

Gegevens van het boek

Titel: Veranderen 3.0, zeven essentiële principes voor organisatieverandering van binnenuit.
Auteurs: Wendy Nieuwland & Maaïke Nooitgedagt
ISBN: 9789079679362
Pagina's: 208 met illustraties
Verkoopprijs: € 29,95
Bindwijze: Integraal band met buikbandje, elastiekje & whiteboardmarker
Uitgever: Van Lindonk & De Bres
Verschijningsdatum: 24 augustus 2015

Over Gewoon aan de slag en wat we doen

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

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

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

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

Waar vind je wat? Uitgebreide inhoudsopgave	
Voorwoord	9
Waarom dit boek?	10
Hoe is dit boek ontstaan?	11
Voor wie is dit boek?	12
Waarschuwing: wat hier staat is allemaal waar. En niet waar.	13
Opbouw van het boek	14
Hoe kun je dit boek lezen?	14
Dankwoord	16
DEEL 1: VERANDEREN 3.0, WAT IS HET?	20
Veranderen 3.0 in het kort. Heel kort.	21
<i>Veranderen van gedrag in organisaties: waar hebben we het over?</i>	23
Organisaties. Wat zijn ze en hoe werken ze?	23
Wat verstaan we onder ‘verandering’ in organisaties?	26
Gedrag: wat is het, wat stuurt het en hoe verandert het?	28
Je gedrag verandert pas ‘van nature’ als je kijkt op ‘de werkelijkheid’ is veranderd.	31
Veranderen van gedrag vanuit het fundament	32
En hoe werkt dat bij groepen mensen, zoals in je organisatie?	33
Hoe krijg je ruimte in (collectieve) werkelijkheidsconstructen?	34
Versterkende en verstorende feedback	35
Veranderen in een systeem: alles hangt met alles samen.	36
Veranderen 3.0	39
Top-down én bottom-up.	42
Hoe?	43
DEEL 2: DE ESSENTIËLE PRINCIPES VAN VERANDEREN 3.0.	
PRINCIPES DIE HET VERSCHIL MAKEN.	46
De zeven essentiële principes	47
1: Uitkomstgericht Werken	52
Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden	53
Weet jij wat je wilt?	54
Van probleem naar gewenste uitkomst	54
Eenvoudig, toch?	55
Veranderen hoeft niet zwaar of ingewikkeld te zijn.	56
Een ‘goede’ gewenste uitkomst	57
Hoeveel gewenste uitkomsten zijn er eigenlijk?	61
Dynamisch Referentiepunt	62
Uitkomstgericht Werken in 3.0 in essentie:	62
De praktijk: een ziekenhuisteam blijft hangen in een slechte sfeer	63

Reflectie	64
Zelf Gewoon aan de slag	65
2. EIGENAARSCHAP	72
Eigenaarschap: 'Wat je hebt mag je houden'	72
Wat is eigenaarschap eigenlijk?	73
Eigenaarschap zonder celstructuur	75
Waarom is eigenaarschap zo belangrijk?	75
Waar hoort de bal? Problemen en eigenaarschap	76
Van wie is de gewenste uitkomst?	77
Moet je het dan helemaal zelf doen allemaal? Welnee... Of toch?	77
Als zij eigenaar zijn, ben jij het dus niet (wel van je eigen stuk)	78
Nooit meer draagvlak.	79
Eigenaarschap 4-ever	79
Eigenaarschap in 3.0 in essentie:	79
De praktijk: een sluimerend conflict	80
Reflectie	81
Zelf Gewoon aan de slag	82
3: ONDERZOEKEN VAN PERCEPTIES – OVER OLIFANTEN	87
Je perceptie bepaalt je werkelijkheid	89
Je werkelijkheid bepaalt je gedrag	90
Vertel: hoe ziet je gewenste uitkomst eruit?	92
Wat moet er 'waar' zijn?	94
Wat levert het op om percepties zo te onderzoeken?	95
Onderzoeken van percepties in 3.0 in essentie:	96
De praktijk: stoere brandweermannen met vertrouwensissues	96
Reflectie	98
Zelf Gewoon aan de slag	99
4: VERBINDEN VAN PERCEPTIES - EEN ODE AAN HET WOORD 'EN'	101
Kijken vanuit het geheel in plaats van de delen	102
Alignment	103
Creatief proces	106
Anders huren we hier toch gewoon iemand voor in?	107
Constructief oneens zijn	108
Ode aan het woord 'EN'	109
"nee, want"	109
"ja, maar"	110
"of-of"	111
"ja, en" (ook wel: inclusief denken)	111
Verbinden van percepties in essentie:	112

De praktijk: argwaan en voorzichtigheid in een projectteam	113
Reflectie	115
Zelf Gewoon aan de slag	115
5: WERKEN MET WAT ER IS	117
Waar hebben we het over? Wat is 'het' dat er is?	117
Je weet niet wat je niet ziet	117
Je gewenste uitkomst versus 'werken met wat er is'?	119
Top-down én bottom-up	120
Weerstand of geen weerstand? Dat is de vraag	121
Als 'ze' geen probleem voelen, is het er dus ook niet (maar wel ergens anders)	122
Het mag toch niet zo zijn...!	124
Best spannend	125
Oei, wat moeten we met emoties?	125
Keep it simple, stupid: geen psychologie van de koude grond	127
Hoe <i>werk</i> je met wat er is?	127
En wat gebeurt er dan?	128
Werken met wat er is in essentie:	128
De praktijk: haat en nijd in het MT	129
Reflectie	130
Zelf Gewoon aan de slag	132
6: CONGRUENTIE	134
Alles met elkaar samen laten werken	134
Geloofwaardigheid: ben je het <i>waard</i> om <i>geloofd</i> te worden?	136
Wat is de onderliggende boodschap van je gedrag?	136
Congruentiecheck 1: Wil je het echt en past het bij je?	138
Congruentiecheck 2: Wat vraagt het om je gewenste uitkomst te realiseren?	138
Congruentiecheck 3: Het gaat niet om wat je doet, maar <i>hóe</i> je het doet	139
Congruentiecheck 4: Doe jij wat je moet doen? Zelfkritisch zijn	140
Openlijk leren	141
Congruentie in essentie:	142
De praktijk: empowerment van teamleiders bij een bank	143
Reflectie	144
Zelf Gewoon aan de slag	145
7: GEDULD EN VOLHARDING	148
Bij bergbeklimmen gebeuren de meeste ongelukken op de terugweg	148
Hoe werkt dat, het aanleren van nieuwe patronen?	149
Veranderen 3.0 is geen lineair maar een iteratief proces.	153
Van oud naar nieuw via een fase van liminaliteit	154
Terugval hoort erbij	156

Maar hoe <i>doe</i> je dat?	157
Doen: Herhalen, herhalen, herhalen	157
Doen: Feedbackloops inbouwen	159
Doen: Kleine stapjes zetten	159
Doen: Veranderingen verstevigen	160
Doen: Verbind je veranderingen met je gewenste uitkomst	160
Doen: Vier je successen	161
Alle successen leiden naar je gewenste uitkomst?	162
Wanneer is het 'af'?	162
Geduld en Volharding in essentie:	163
De praktijk: van Farmen naar Hunten in een telecombedrijf	164
Reflecties	165
Zelf Gewoon aan de slag	166
VERANDEREN 3.0 IN DE PRAKTIJK VAN BAS EN JÜRGEN	168
EN NU AAN DE SLAG MET VERANDEREN 3.0	173
Wat vraagt Veranderen 3.0 van jou?	173
Spin-off	175
Over Gewoon aan de slag en wat we doen	176
TOEGIFT: LET OP JE WOORDEN.	
DE ROL VAN (BEELD)TAAL IN VERANDERPROCESSEN	177
Wat is de invloed van woorden op je denken & gedrag?	177
Hoe werken wij met woorden in veranderprocessen?	179
Een speciale categorie: metaforen of beelden	182
Wat is een metafoor?	185
Waar kun je gebruikmaken van beeld en metaforen?	185
Hoe gebruiken wij metaforen en beelden voor verandering van binnenuit?	187
'Voor ons geen metaforen'	190
Bibliografie	199

Wat anderen zeiden over het boek:

‘Veranderen 3.0 geeft op praktische wijze inzicht in het herkennen van dilemma’s bij een verandering. Het ondersteunt je bij het in beweging brengen van een organisatie.’

- Bob Venhuizen, Directeur Bestuurder Woonplus Schiedam

‘Het wordt echt tastbaar en is goed te begrijpen. Het is fijn leesbaar, gemakkelijk te doorgronden en het komt dicht bij je.’

- Yvonne van Duuren, Manager Organisatie & Ontwikkeling ProRail

‘Goed nieuws: uitkomsten zijn niet altijd planbaar, maar over de weg van de verandering geeft dit boek stevige aanwijzingen!’

- Arnold Adolfsen MCM, accountmanager grootzakelijk Rabobank

‘Jullie weten de vinger precies op de zere plek te leggen en vertalen dat in praktische oplossingen.’

- Corné Nijburg, Directeur Water Governance Centre

‘Dit boek gaat niet alleen om de techniek als ook de wijze waarop een leidinggevende een verandering aanpakt. Praktisch, helder, concreet, duidelijk, lekker leesbaar en gericht op de uitvoering.’

- Joop Hol, Regiodirecteur zorggroep 's Heeren Loo

‘Eindelijk een nuchter managementboek.’

- Dr. Josje Dijkers, docent en onderzoeker HRM, Hogeschool Utrecht

‘Echt veranderen komt van binnenuit en als geen ander passen Wendy en Maaïke dat toe in hun werk. Kenmerkend is de betrokkenheid en bevologenheid en hoe ze zorgen voor een veilige omgeving waardoor openheid en echte interactie ontstaat.’

- Irma Keizer, Wegener Media BV

‘Veranderingen gaan steeds sneller, de toekomst is onvoorspelbaarder dan ooit. Met hun boek Veranderen 3.0 reiken Wendy en Maaïke je middelen aan om de toekomst en de veranderingen daarin van binnenuit vorm te geven.’

- Jurgen Hoogendoorn, gemeente Amsterdam

Bibliografie

Voor dit e-boek zijn uiteraard ook vele bronnen van belang die hier niet direct in benoemd worden. Deze bronnen vind je terug in de bibliografie van het boek Veranderen 3.0.

Bronnen waar we hier direct naar verwezen hebben zijn:

ten Have, W., ten Have, S. & Janssen, B. (2010). Het veranderboek. Mediawerf.

van den Hoff, R. (2011). Society 3.0. Amersfoort: Van Lindonk & de Bres.

Homan, T. (2005). Organisatiedynamica; theorie en praktijk van organisatieverandering. Amsterdam: Academic Service.

Lanting, M. (2013). De slimme organisatie; de toekomst van werk, leiderschap en innovatie. Amsterdam: Business Contact.

Tompkins, J. & Lawley James (2000). Metaphors in Mind; Transformation through symbolic modelling. London: The Developing Company Press.

van Knippenberg, A.F.M. (2012). Gedrag; afscheidsrede Radboud Universiteit Nijmegen. Gedrag; afscheidsrede Radboud Universiteit Nijmegen . Nijmegen.

Vermaak, H. (2009). Plezier beleven aan taaie vraagstukken; werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. Deventer: Kluwer.

