

ANDERS DOEN

OVER VERANDERING IN ACTIE



AMI Consultancy

PROJECTS | CHANGE | TALENTS

INHOUDSOPGAVE



REDACTIE
WOODY VAN OLFEN



RAYMOND MAAS



LOES SCHRIJVERS



CHRISTIAN SCHÜTTE



WOUTER VISSER

00	INLEIDING	05
01	DOEN: STEEDS SNELLER, STEEDS ANDERS! HOE IEDERS 'KLOKSNEHEID' GESTAAG WERD OPGEVOERD	07
02	DOE NIET ZO MOEILIK...?! OVER DE EENVOUDIGE PRINCIPES ACHTER COMPLEXE PROCESSEN	11
03	DOE EENS NORMAAL, MAN...! OVER BELANGEN EN CONFLICTEN – EN HOE DAARMEE OM TE GAAN	15
04	DOE NOU MAAR OVER HET BELANG VAN BEGINNEN, AL DOENDE LEREN EN EXPERIMENTEREN	19
05	SAMEN DOEN OVER HET SAMEN CREËREN ÉN VASTHOUDEN VAN BEWEGING	23
06	NIET(S) DOEN! OVER RUST IN ACTIE EN ACTIE IN RUST	27
07	WAT EEN GEDOE! OVER WEERSTAND, VASTLOPEN EN WEER VERDER GAAN	31
08	DOET 'IE 'T, OF DOET 'IE 'T NIET? OVER HET BETROUWBAAR METEN EN VOLGEN VAN VERANDERING	37
09	MEEDOEN?	41
10	VERDER LEZEN EN KIJKEN...	45

INLEIDING

Al zolang AMI bestaat is zij op één of andere manier betrokken geweest bij het begeleiden of faciliteren van verandering in organisaties. In projecten, in trainingen en in coaching staan we organisatielieden bij om overeind te blijven in veranderende omstandigheden - of men die nu zelf initieert of niet. Langzaamaan hebben we zo onze eigen ervaringen en ideeën en die van anderen verweven tot een eigen visie en geluid. Een visie die in ons DNA verankerd is geraakt en die we graag eens onder woorden wilden brengen. Vandaar dit boekje.

We weten het: met 'veranderboeken' kun je gemakkelijk een kamer vullen en de stroom nieuwe werken houdt niet op - integendeel. Grofweg valt die literatuur in twee categorieën uiteen. De *normatieve* stroming bestaat uit alle populaire en populair wetenschappelijke 'kookboeken' met recepten, methodieken en stappenplannen die hoofdzakelijk top down, geplande verandering beschrijven en - vooral ook - vóórschrijven. De tweede stroming is academisch en richt zich met name op de *verklaring* van verandering en stabiliteit vanuit bijvoorbeeld economisch, politiek, psychologisch, bestuurlijk of cultureel oogpunt.

Er is daarentegen opvallend weinig literatuur over wat je de 'binnenkant van verandering' zou kunnen noemen¹. Het perspectief van de deelnemer die de verandering moet ondergaan of er zelfs sturing aan moet zien te geven, *terwijl* het zich om hem of haar heen voltrekt. In *real time*, dus. Die handelt en doet en daarmee bijdraagt. In onze professionele praktijk staan wij als begeleiders en facilitators nu juist vaak naast die deelnemers. We hebben er dus letterlijk 'kijk op'.

We hebben dat 'handelingsperspectief' samengevat in de term 'Anders **DOEN**'. Veranderend handelen betekent dat je datgene dat je al doet *anders* moet gaan doen en dat is lastig. Tegelijkertijd kun je over dat wat er anders moet niet eeuwig blijven nadenken: vroeg of laat moet je er domweg mee beginnen. Beginnen met 'dat andere' uit te voeren. Echt 'anders' te gaan *doen*, dus.

Dit boekje is een boeket essays geschreven door vijf AMI consultants² over hoe zij mensen in actie dingen anders zien doen. Met meer of minder succes. En wat we daarvan kunnen leren.

OK, aan de slag dus maar. *Let's do something different....!*

¹ Een zeer lovenswaardige uitzondering hierop is het fraaie boek Organisatiedynamica (2005) van de Nederlander Thijs Homan, hoogleraar aan de Open Universiteit in Heerlen.

² Hun personalia vindt u op onze website www.ami-consultancy.com.

01



DOEN: STEEDS SNELLER, STEEDS ANDERS!

HOE IEDERS 'KLOKSNELHEID' GESTAAG WERD OPGEVOERD

Waarom moet er tegenwoordig eigenlijk zo veel anders gedaan worden? Kijk eens naar een spelshow, quiz of krimi van 20 of 25 jaar geleden. Naar *Derrick*, *Dallas*, de *Wie-kent-Kwis* of *Voor de vuist weg*. Wat valt je op?

Wanneer ik ernaar kijk, bemerk ik in mezelf een opvallende emotie: onrust. Wat een traagheid! Lange dialogen. 'Nutteloze' zijsporen. Even doorspoelen, hoor. Wanneer gebeurt er weer eens wat...?

Vroeger had ik dat niet. Lange, lange avonden werden doorgebracht met dergelijk 'traag' amusement. Wie nu kinderen heeft, zal merken dat ook zij al snel verveeld zijn en zich het liefst overgeven aan spelletjes waarin veel beweging, afwisseling en snelheid een rol speelt. Een ouderwets potje ganzenbord wordt zelden uitgespeeld. Wat niet dynamisch, snel en afwisselend is, maakt ons onrustig en ongeduldig. We zijn mentaal afgestemd geraakt op snelheid en verandering. Zelfs als het ons uitput. Ook het herstel moet namelijk vooral *snel* gaan...!

Als we stellen dat ons 'levenstempo' is verhoogd, bedoelen we eigenlijk dat we veel meer verschillende dingen doen in veel kortere tijd. We 'schakelen' continu tussen activiteiten. Houd maar eens een dagje bij hoeveel verschillende dingen je doet en hoe vaak je dus 'schakelt'!

Terwijl ik aan dit boekje voor AMI schrijf ben ik zojuist ge-SMS't door mijn zus over het ziekenbezoek aan mijn moeder en heb ik e-mail beantwoord van een studente met een scriptievraag (ik ben ook nog docent aan de universiteit). Zojuist ben ik ook als lid van de oudervereniging een paar uur met groep 6 naar de ijsbaan geweest. En de schilder die hier in huis aan het werk is, had ook nog behoefte aan overleg. In één uur tijd heb ik 4 à 5 keer tussen rollen en activiteiten geschakeld.

Wat de gevoelde 'druk' van het schakelen nog verder verhoogt, is het feit dat we ook nog eens vaak naar *nieuwe* activiteiten of denkbeelden moeten schakelen. Dit noodzaakt - temidden van alle turbulentie - ook nog eens tot aanpassen en *leren*.

Voor organisaties geldt inmiddels precies hetzelfde. Ook daar wordt in verhoogd tempo collectief geschakeld, geleerd en afgeleerd. Ook zij zijn in vrijwel continue *switchmode* geraakt. Organisaties *volgen* de veranderingen, maar proberen ze ook *zélf* vorm te geven. Bijvoorbeeld door nieuwe producten te lanceren, nieuwe processen toe te passen of anderszins hun concurrenten de loef af te steken. Zo dragen ze ook *zélf* bij aan het steeds sneller draaien van de carrousel en daardoor aan de noodzaak voor anderen om óók weer 'een tandje bij te zetten'. Dit staat wel bekend als het *Red Queen effect*, genoemd naar de Rode Koningin uit Alice in Wonderland, die steeds harder moet lopen om op dezelfde plek te blijven!

Maar waarín worden wij eigenlijk meegezogen? Waarop is die verhoogde schakel- en leersnelheid eigenlijk een antwoord? Wat lokt haar uit? Het antwoord zit hem in een reeks van ontwikkelingen in onze omgeving. Tabel A geeft een bloemlezing van de veranderbronnen die van buitenaf gedurende de laatste drie decennia ons leeftempo gestaag hebben opgevoerd. Het is deze versnellende maatschappelijke maalstroom die ons en onze organisaties tot een voortdurende verander- en aanpassingsrace hebben aanzet.

En waaraan wij en onze organisaties ons middels verhoging van onze 'kloksnelheid' hebben aangepast. En dat **VOEL** je dus als er even 'rust' is. Als je naar Fred Oster kijkt, bijvoorbeeld.



Tabel A: De aanjagers van de versnellende 'schakelsamenleving'

VERANDERBRONNEN	VOORBEELDEN	EFFECTEN VOOR (MENSEN IN) ORGANISATIES
technische innovatie	nieuwe producten kortere productlevens	vaker vernieuwen, op de hoogte blijven van <i>updates</i> lagere werkzekerheid: <i>protean careers</i>
	informatisering digitalisering (internet)	instant vergelijkingen, transparantie, snelle verspreiding van innovaties waardoor snellere verzadiging
sociale innovatie	thuiswerken, afstandsleren en -werken, sociale media, werken in teams en in (tijdelijke) projecten, netwerken, crowd-sourcing open innovatie	24/7 instant bereikbaarheid, vervaging privé/werksfeer, frequente verandering van werkcontext en -inhoud, veel <i>simultane</i> aandacht van en voor veel partijen
demografische verandering	vergrijzing verhoging opleidingsniveau	noodzaak tot langer (en misschien elders) doorwerken en dus langer 'up to date' blijven
sociale veranderingen	meervoudige rolopvattingen multi-ethniciteit hogere arbeidsparticipatie	meer verschillende mensen om mee samen te werken, meerdere banen tegelijk en binnen de loopbaan, werken en zorgen combineren <i>protean careers</i>
culturele verandering	traag = saai stilstand = achteruitgang jong = mooi oud = lelijk je bent wat je weet	culturele 'druk' om continu mee te veranderen, jong te zijn, overal iets van te weten en van te vinden, iedereen te 'volgen', voorop te lopen
economische verandering	globalisering deregulering liberalisering	toenemende concurrentie en dus veranderdruk

02



DOE NIET ZO MOEILIK...?!

OVER DE EENVOUDIGE PRINCIPES ACHTER COMPLEXE PROCESSEN

In de film 'The Empire Strikes Back' is de oude meester Yoda de mentor van Luke Skywalker. Gevangen op de planeet Dagobah ontmoet de jonge Luke voor het eerst zijn meester die hem begeleidt in de beginselen van 'The Force'. Door middel van eindeloze oefeningen, trainingen en beproevingen ontdekt Luke hoe de kracht te ontdekken en te gebruiken. Tijdens een van de oefeningen wordt Luke gevraagd om met zijn gedachten een gestrand ruimtevoertuig uit het moeras te 'denken'. Onmogelijk volgens Luke. Veel te moeilijk. Maar hij zou het 'proberen' ('Ok, I'll try to do it'). Waarop Yoda de onsterfelijke woorden spreekt:



'Do or do not. There's no try'.

We kunnen veel leren van Yoda. 'Proberen' is niet echt iets. Het is half, een poging om iets te doen waarvan je verwacht dat het toch niet lukt. En dan wordt het vaak ook niet veel. En heb je jezelf niet teleurgesteld. Je hebt het immers geprobeerd, toch? Maar écht veranderen gaat uiteindelijk toch om actie. Om **DOEN**. Door te doen leer je iets nieuws, ontdek je of het lukt of niet lukt. Ervaar je iets nieuws. Door niet te doen, leer je niets. En verandert er dus niets....

Als het gaat om veranderen kunnen we ook veel leren van Jeffrey Pfeffer en Robert Sutton. In hun briljante boek *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense* (2006) ontkrachten zij enkele zeer hardnekkige overtuigingen en aannames over organisaties, management, leiderschap en verandering.

Zo denken we vaak dat organisatieverandering altijd heel lang duurt; 3 jaar, 5 jaar of soms zelfs nog langer. Ook is een veranderproces heel moeilijk en we moeten dat vooral voorzichtig, omzichtig en langzaam oppakken. Het vraagt veel voorbereiding: een goed plan, gedetailleerde taakverdelingen en coördinatie. We hebben kwartiermakers nodig die draagvlak moeten organiseren. En we starten altijd topdown.

‘Onzin’, zeggen Pfeffer en Sutton. Hun onderzoek wijst uit dat we vaak veel te moeilijk doen. Succesvolle organisatieveranderingen hebben een aantal zeer in het oog springende overeenkomsten in de aanpak. Zij noemen die kenmerken ‘the big four’ (en wij van AMI voegen er nog één aan toe).

- 1 Een echte noodzaak tot verandering. Voelbare ontevredenheid met de huidige situatie is een cruciaal begin van een veranderproces. Want waarom zouden mensen in beweging komen als onduidelijk is waarom dat echt noodzakelijk is? Waarom zouden mensen de comfortabele *status quo* moeten inruilen voor een onzekere toekomst?
- 2 Een duidelijke missie die beschrijft welke omslagen de organisatie gaat maken, die richting geeft aan alle medewerkers en die voortdurend en bij herhaling wordt gecommuniceerd.
- 3 Een goed evenwicht tussen vertrouwen en twijfel. We kunnen niet alles vooraf weten; veranderen gaat gepaard met onzekerheid en onduidelijkheid. En dat is prima. Geef ruimte voor onzekerheid en laat toe dat daarover wordt gesproken. Houd flexibiliteit voor nieuwe inzichten. Het wordt pas lastig als onzekerheid en twijfel wordt gecamoufleerd met mooie praatjes of nietszeggende platitudes. Mensen merken dat direct. Openheid, eerlijkheid, duidelijkheid en wijsheid zijn geboden. Waarbij wijsheid door Pfeffer en Sutton wordt omschreven als ‘weten wat je weet, en vooral ook: weten wat je **NIET** weet. En daar open en duidelijk over durven zijn’.
- 4 Accepteer gedoe en verrassingen. We ontdekken dingen die we vooraf nooit gedacht, laat staan gepland hebben. En we doen dingen die we nooit gedaan hebben. Dat gaat normaal gesproken nooit in één keer goed. Denk aan Yoda; *er is alleen doen of niet doen*. En niet doen leidt tot niet leren.

Uit onze eigen ervaringen met organisatieverandering willen we nog een vijfde uitgangspunt toevoegen:

- 5 Verwacht pijnlijke schurende situaties en mensen die worden ‘geraakt’. Echt veranderen kan niet zonder confrontaties. Mensen verliezen soms wat dierbaar is en waar zij jarenlang met hart en ziel aan en mee gewerkt hebben. Een dienst, een klant, een product of een werkomgeving met collega’s. Daar hoort ook afscheid bij. En rouw. Wees daarop voorbereid, maak er ruimte voor en ga het niet uit de weg.

Een goed voorbeeld van een dergelijke aanpak is project NINA bij Royal Boskalis Westminster. Zij besluiten om in 2010 een groot veranderingsprogramma te starten met betrekking tot de veiligheidscultuur. Niet door veel nieuwe regels te introduceren, maar door het introduceren van veiligheidswaarden gekoppeld aan een intensief implementatie programma gericht op veilig gedrag. De organisatie introduceert het NINA programma; No Incidents, No Accidents. Waarom? Omdat de mensen het belangrijkste kapitaal van de organisatie zijn. En omdat iedereen wil dat zijn of haar collega iedere avond weer gezond thuis komt (zie ook www.boskalis-nina.com). Dit vraagt om eigen verantwoordelijkheid, elkaar durven en mogen aanspreken, een open cultuur, feedback en het lef om situaties aan de orde te stellen om ervan te leren. Er is een noodzaak, zowel moreel (dit is wat we echt willen en goed achten) als ook zakelijk (als we hier niet echt aan gaan werken, zijn we niet meer in staat om te werken voor onze belangrijkste klanten). Deze boodschap wordt bij voortduring gecommuniceerd. In dialoogsessies met kleine groepen medewerkers wordt de top 30 van de organisatie geconfronteerd met dwarsdoorsneden uit de organisatie. Persoonlijke verhalen worden gedeeld. Over succes, maar ook over twijfels en worstelingen. De implementatie is een proces en geen blauwdruk. Top down en bottom up nemen mensen zelf initiatieven om de NINA waarden te implementeren in het eigen gedrag. En in de praktijk komen pas echt de lastige situaties naar boven. Die vervolgens weer benut kunnen worden om te leren en om te laten zien dat er echt geïnvesteerd wordt in het werken vanuit de nieuwe waarden.

03



DOE EENS NORMAAL, MAN...!

OVER BELANGEN EN CONFLICTEN – EN HOE DAARMEE OM TE GAAN

Tijdens de algemene beschouwingen op 22 september 2011 vliegen Premier Mark Rutte en PVV leider Geert Wilders elkaar in de haren. Het gaat over een opmerking over de Turkse premier Erdogan die een van de PVV Kamerleden zou hebben gemaakt en waar Rutte afstand van wil nemen.

'Doe eens normaal, man', zegt Wilders.

'Doe eens normaal, man? Doe even zelf normaal! Tjonge, jonge', reageert Rutte.

De Nederlandse pers heeft hier zeker drie dagen haar pagina's mee gevuld. Van verwondering tot ergernis tot het vermoeden dat hier de eerste barsten in de gedoogconstructie zichtbaar werden. De hoofdrolspelers zelf reageren tamelijk laconiek. Niets aan de hand. Moet kunnen.

We zien hier een aanvaring die misschien wel helemaal geen echte ruzie is. Rutte en Wilders leken tijdens dit debat te zijn vergeten dat heel Nederland meekeek en reageerden op elkaar alsof zij samen aan de toog hingen. Alle ophef die daarna ontstond - door de oppositie, de pers, voorzitter Verbeet, de politieke opinie - deed vermoeden dat hier een zwaar conflict met enorme belangenverschillen en politieke splijtzwammen zichtbaar werd. Maar in mijn ogen was het een stukje voor de Bühne. Zeker als je de beelden nog eens een aantal keren terugkijkt en niet let op de woorden maar op de interactie tussen de heren. De houding, de toon, de blik in de ogen. Dit was geen conflict, maar voor hen normale interactie.

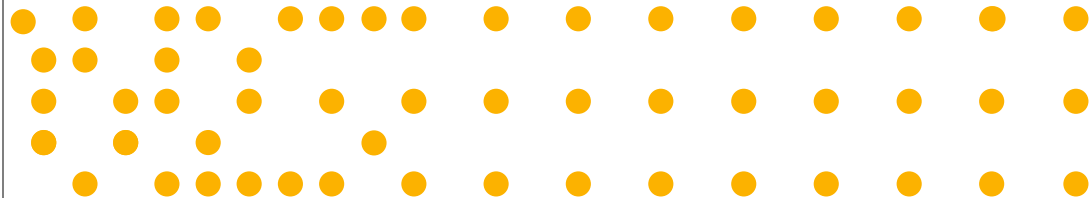
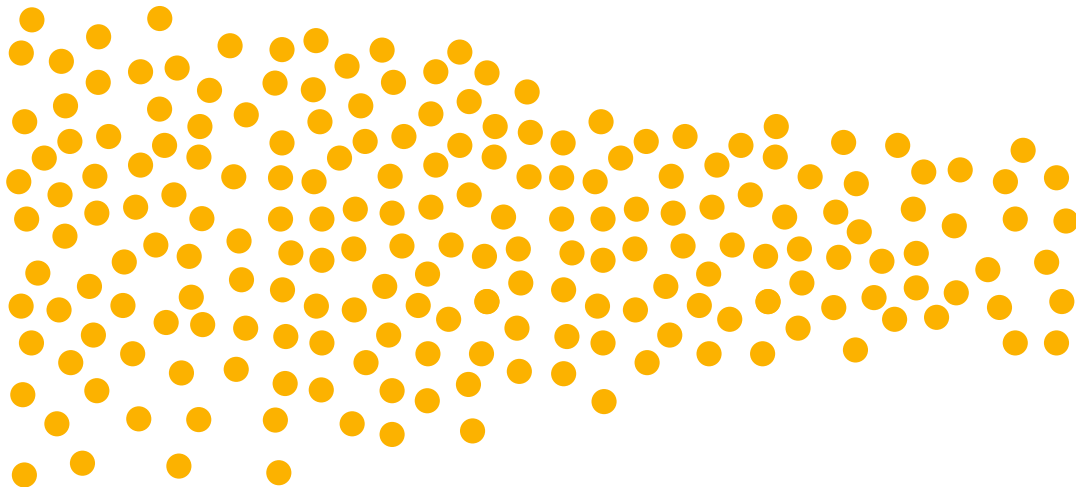
Maar wat is 'normaal doen' nu eigenlijk in een veranderingsproces? Mensen voelen zich onzeker, soms zelfs onder druk gezet. Persoonlijke belangen en organisatie belangen (het politieke spel) zorgen voor spanningen. En aanvaringen zijn hierbij moeilijk uit de weg te gaan. Beter nog, die zouden we ook niet moeten willen ontlopen. Maar ze mogen niet uitmonden in ontwrichtende ruzies en conflicten.

Veranderen vraagt 'anders doen' maar als we in spannende situaties of conflicten komen, moeten we vooral ook 'normaal doen'. Dat lijkt een paradox maar is het niet. Want normaal omgaan met elkaar op lastige (en vaak belangrijke)

verandermomenten is nog niet zo eenvoudig. Er zijn wel enkele vuistregels (Kline, 1998) die leiden tot een gezonde, constructieve interactie.

- > Wanneer iemand met je spreekt, houd je oogcontact en probeer je de ander niet te onderbreken. Zo geef je rust en ruimte en heb je tijd om écht goed te luisteren en je nieuwsgierigheid het werk te laten doen.
- > Focus jezelf op de nuttige bijdrage van de ander en niet op het zelf 'gelijk krijgen'. Stel bij voorkeur veel open vragen, geef de ander het podium om zijn of haar verhaal te vertellen en stel je eigen oordeel uit. Je gesprekspartners zijn ook intelligent. 'Parkeer' al je slimme argumentjes en retorische trucjes even. Merk ze op, maar laat ze dan los. Richt je eerst op 'begrijpen' in plaats van op 'begrepen worden'. (Covey, 2010)
- > Vermijd gedrag, acties en bijdragen waar je later spijt van zou kunnen krijgen. Iemand kwetsen is eenvoudig, maar maakt het vraagstuk alleen maar complexer.

Wanneer we dit gedrag in onze interacties als normaal gedrag gaan zien, ontstaat er iets heel waardevols: *slow time*. Interactie op de belangrijke (en vaak spannende) momenten waardoor rust, vertrouwen en begrip ontstaat. In plaats van chaos, wantrouwen en onbegrip. Het leidt tot minder irritatie tussen personen en vergroot het actie- en leervermogen. En dat is wat we echt nodig hebben in een verandering.



04



DOE NOU MAAR

OVER HET BELANG VAN BEGINNEN, AL **DOENDE** LEREN EN EXPERIMENTEREN

Het wordt lastig, vervelend, moeilijk en het gaat pijn doen. Ja: *pijn* doen. Leren doet pijn. Hardnekkige gedragspatronen, verwrongen percepties van de werkelijkheid, jezelf tegenkomen, onbedoelde irritaties, gebeten collega's die om zich heen slaan... Kortom: één grote worsteling.

Maar ja, je bent hier niet aan begonnen om de huidige middelmatigheid in stand te houden. Je wilt iets veranderen. Er is een inspirerende reden waarom je dat wilt en die reden geeft je energie. Dromen mag, plannen maken ook, maar het gaat uiteindelijk om actie, in beweging komen, om anders **DOEN** en daarvan leren. En doen moet je toch gewoon een keer...beginnen. Beginnen als in: *Verander de wereld, begin bij jezelf, Een goed begin is het halve werk, Alle begin is moeilijk*, en - van het internet geplukt - *Don't worry, start crappy!*

Neem je vrees eens onder de loep!

Een verfrissende oefening als je last hebt van koudwatervrees: Denk na over de twijfels, negatieve emoties en de angsten die je in de weg staan. Schrijf die op: 'Ik twijfel eraan om te beginnen want ik ben bang dat ...' Bekijk nu dat lijstje en vraag je dan af of deze angsten werkelijk gegrond zijn. Hopelijk kom je er achter dat de meeste wel meevallen. Je angst is OK en vertelt je: hier is voor mij iets spannends aan de hand! Maar laat je je alleen daardoor weerhouden? Dat is aan jou. Voel je angst - én ga er dan voor...! (Jeffers, 2007)

Angst weerhoudt ons vaak van beginnen. Angst voor mogelijke gevolgen. Voor het maken van de 'verkeerde' keuzes. Voor falen. Doemscenario's: als dit, dan dat en dan zus en zo... Dat maakt het anders **DOEN** zo moeilijk. Als buitenstaander lijkt het zo eenvoudig, maar van binnen raakt het mensen enorm. En toch: je intenties zijn goed en je hebt er goed over nagedacht. Ook de werkelijke gevolgen zijn vast niet zo zwaar als hoe je het nu voelt. Komt tijd, komt raad. **DOE** het nou maar gewoon...

LEREN EN EXPERIMENTEREN

DOE het en léér ervan. Met vallen en opstaan. Het doel, de **WAAROM** mag dan wel inspirerend en helder zijn, de weg ernaar toe is gewoon één grote zoektocht. Een avontuur. Echt zeker dat je acties en interventies een positieve bijdrage hebben, weet je niet van te voren. Daarom is het cruciaal om te experimenteren,

te falen en te leren. Je leert van je successen maar zeker ook van het maken van fouten. Denk maar aan die reclame van Nike waarin Michael Jordan ('s werelds beste basketballer) zegt: *'I missed more than 9000 shots in my career. I've lost almost 300 games. 26 times I've been trusted to take the game winning shot... and missed. I have failed, over, and over, and over again in my life. And that is why I succeed.'*

Benoem voor jezelf eens een aantal experimenten: Wat wil je bereiken? Wat heb je daar voor nodig? Hoe ga je dat aanpakken? Wat wil je van dit experiment leren? Geef je jezelf 'permission to fail'? Experimenteren heeft ook iets speels. Maak het leren daarom leuk, voor jezelf en voor anderen: dat geeft energie.

Ruimte voor experiment en lessen trekken uit de resultaten is cruciaal. Organisaties met een open leercultuur (Edmondson, 2008) ondersteunen die elementen. Zo'n leercultuur kenmerkt zich door twee zaken. Ten eerste is er *psychologische veiligheid* doordat men vertrouwen heeft in elkaar, fouten gemaakt mogen worden, ideeën serieus worden genomen en er goed naar elkaar geluisterd wordt. Ten tweede ligt de verantwoordelijkheid voor het waarmaken van de doelstellingen laag in de organisatie: er is echte *empowerment*.

DÓÓRPAKKEN

Eén experiment is niet genoeg. Veranderen is een proces en een proces heeft tijd nodig. Het is net als goede Franse wijn. Die heeft tijd nodig om te rijpen en vraagt om ambachtelijke aandacht. Een verandering ook. Stap voor stap de goeie kant op.

Elke stap de goeie kant op moet je 'fieren'. Ja, met een 'f'. 'Fier' in het Vlaams betekent trots. Deze schitterende woordspeling heb ik van een metaalbewerker die voor een fabriek werkt waar we een groot verandertraject hebben begeleid. En elke kleine stap 'fierde' hij. Met trots en plezier. Dat hielp hem om elke dag beter te worden. Sta er in ieder geval bij stil dat je iets anders hebt geprobeerd en dat het gewerkt heeft. We zijn soms geneigd te bagatelliseren als er kleine dingen goed gaan. En vergeten daarbij hoe lastig het in eerste instantie was. Om te beginnen.

Elke echte verandering gaat van nature gepaard met weerstand. Elk evenwichtig systeem verzet zich tegen disbalans. 'Hoe gaan jullie om met weerstand?', horen we dan ook vaak in eerste gesprekken, of: 'Daar gaan we niet aan beginnen, dat roept teveel weerstand op.' Tja, zo verandert er natuurlijk niets. Alleen bewust blijven experimenteren en leren helpt je er doorheen.

Drie redenen om blij te zijn met weerstand:

- 1 *Dan heb je een belangrijke stap gezet in de veranderfases: ontkenning, weerstand, onderhandeling, actie (falen) / actie (succes), begrip en acceptatie. De verandering is dus al begonnen! Niet stoppen, maar door naar de 'onderhandeling' dus! Het is helemaal geen weerstand, maar (nieuwe) betekenisgeving.*
- 2 *Een verandering betekent een nieuwe werkelijkheid. Sommige mensen hebben er behoefte aan om die eerst goed te snappen. Vandaar al die vragen en kritische opmerkingen. Is toch niet zo raar? Het is juist heel nuttig. Als deze mensen het snappen en het nieuwe idee kunnen omarmen, ontstaat er iets moois!*
- 3 *Je hebt te maken met iemand die emotioneel geraakt is (of je bent zelf geraakt): een verandering kan mensen diep raken. Als iemand dat met je deelt, ben je bevoorrecht. Neem het serieus en geef het voldoende aandacht. Achter die emotie, achter die klacht zit een zorg en daarachter zit een wens of verlangen. En dat is dus ook de sleutel om met elkaar over in gesprek te gaan, want juist in die verlangens kun je elkaar vinden. Als je zelf bent geraakt: deel dat met iemand!*

Tenslotte: een verandering biedt een uitgelezen mogelijkheid om met elkaar in gesprek te gaan over waar je voor wilt staan. Voor de **WHY**. Voor echt engagement. Verbind de verandering daarom aan maatschappelijk waardevolle thema's zoals sociale innovatie, duurzaamheid, een leven lang leren. Verbind het aan jullie gezamenlijke doel. Verbind de verandering aan persoonlijke waarden die voor jou belangrijk zijn. Maar, zoals Foucault schreef: 'Laat het niet een strijd worden waarbij idealen misbruikt worden om gesprekken een zwaarder gewicht te geven dan ze werkelijk hebben...'

ANDERS **DOEN** IS EEN BEETJE PUNK, ZEKER. MAAR HOU HET LUCHTIG...!

05



SAMEN DOEN

OVER HET SAMEN CREËREN ÉN VASTHOUDEN VAN BEWEGING

Veranderen van een collectief - een team, een afdeling, een organisatie - vergt veel van onze kracht tot verbinden en samenwerken. We kunnen het niet alleen en hebben anderen om ons heen nodig, omdat...

- > het de impact van de verandering vergroot.
- > je elkaar nodig hebt om te zien en te bepalen wát er moet veranderen.
- > bij veranderen een hoop activiteiten komen kijken, die je in je eentje niet kunt uitvoeren.
- > je anderen nodig hebt om ervaringen te delen: samen voel je je sterker.

Kortom, verandering vraagt om **SAMEN** doen! Maar hoe doe je dat: samen veranderen? En waar begin je? Onze ervaring met het starten en onderhouden van beweging in organisaties wijst op een paar belangrijke processen en instrumenten.

BOUW MOMENTUM: START ALLEEN EN WERF GESTAAG JE VOLGELINGEN

Hoe zorg je er voor dat steeds méér mensen mee gaan doen in de verandering? Door je nieuwe idee of gezichtspunt consequent, vasthoudend en met passie uit te dragen. *Frappier toujours*: laat geen kans onbenut om je punt te maken. Wacht geduldig op je eerste volgeling en moedig hem of haar áán door beloning en steun. Houd de eerste volgeling tot lichtend voorbeeld voor anderen en werf zo dóór. Schreeuw de eerste goede resultaten van de daken: zij fungeren als 'vliegwiel' voor nieuwe volgers. Verwijder blokkades voor anderen om te volgen. Zo bouw je de beweging op en houd je hem in stand. Zoek eens op YouTube naar de [Lone Nut First Follower](#) voor een grappige illustratie van hoe dit principe werkt....!

Op basis van jarenlange ervaring hadden we bij AMI een idee om het projectmanagement te professionaliseren. We schreven er een boek over, we ontwierpen een passend model, we noteerden de belangrijkste aandachtspunten. En toen? Op zoek naar de eerste volgers! Toen alleen AMI nog vanuit deze gedachte dacht en handelde werden we een beetje gek aangekeken: wij deden het anders dan de rest. We verkondigden op veel plekken onze boodschap, maar echte reacties waren er nog niet. Tot het moment dat iemand bij een grote projectorganisatie, Rijkswaterstaat (RWS), dacht: 'Hé, dit is erg herkenbaar in mijn organisatie. Daar wil ik wel eens meer over weten!'

*Voor we het wisten zaten we om de tafel en nu werken we met veel RWS teams vanuit deze nieuwe projectmanagement gedachte: de ProjectSucces filosofie. Rijkswaterstaat is een belangrijke opdrachtgever en werkt veel samen met andere partijen. Zij zien dat het werken op deze manier zijn vruchten afwerpt en willen het ook. Meer bedrijven bellen AMI op en willen óók graag volgens deze methode aan de slag. De beweging is gestart... Maar zonder de eerste volger, de man of vrouw bij RWS die toch eens iets meer wilde weten was het niet zo ver gekomen. AMI was eigenlijk een 'lone nut' die een verandering bedenkt en inzet, maar door de eerste volger komt de verandering op gang. En **JUU**, ben jij degene met het idee, ben je de eerste volger of ben je een van de vele volgers daarna...?*

GA OP ZOEK NAAR HET GEZAMENLIJKE 'WAAROM'

Wel eens een verandertraject meegemaakt of gezien waarbij iedereen vanaf het eerste moment gelukkig en tevreden is? Nee? Wij ook niet. Veel mensen denken en handelen nu eenmaal niet hetzelfde en hebben ook vaak andere belangen. Hoe maak je van een verandering dan toch samen een succes? De belangrijkste vraag die je jezelf en alle betrokkenen vooraf moet stellen is: *waarom* willen we dit met elkaar? Wat maakt het voor ons zo belangrijk? In welke gezamenlijke ambitie vinden we elkaar? Je bent dan op zoek gegaan naar de **WHY** van de verandering (Sinek, 2009). Die **WHY** moet centraal staan en regelmatig terugkeren, zeker bij problemen of crises: waarom doen we dit ook alweer? En zijn we dan nog wel met de goede dingen bezig? Past onze strategie hier wel bij? Je **WHY** is je kompas.

HOUD ELKAAR VAST DOOR INTENSIEF GEBRUIK VAN FEEDBACK & FEEDFORWARD

Een van de belangrijkste redenen waarom je een verandering **SAMEN** moet **DOEN** is, omdat je elkaar nodig hebt om te leren en om samen vooruit te kijken. Van elkaars verschillen in denken, ervaren en zaken aanpakken kun je gebruik maken. Maar dan moet je ze wel uitspreken! Twee belangrijke middelen die wij inzetten om betrokkenen te ondersteunen bij de verandering zijn *gedragsfeedback* en *feedforward*. Je gaat er dan actief 'op uit' om informatie te halen over hoe anderen jouw gedrag ervaren. De kracht hiervan is van onschatbare waarde bij zowel grote organisatieveranderingen als bij persoonlijke veranderingen.

Feedback richt zich op het verleden. Je stelt de ander vragen als: wat is je opgevallen in onze samenwerking, wat heb je feitelijk zien gebeuren? Wat doet dat met jou, welk effect heeft het op jou en onze samenwerking? Benoem als feedbackgever alleen *gedrag* en laat (jouw!) interpretaties achterwege.

Feedforward richt zich op de toekomst. Je stelt vast wat je zou willen veranderen of aanpakken en formuleert je leerdoel. Vervolgens ga je bij zoveel mogelijk betrokkenen langs en vraag je snel en kort een concrete suggestie of tip. Binnen

korte tijd heb je veel ideeën verzameld en kun je aan de slag. Zo maak je optimaal gebruik van alle ervaring in je omgeving!

Oh...en vergeet niet te *bedanken* voor deze 'cadeautjes'! Het is gratis informatie en advies over iets waarvan je jezelf niet zo bewust was. Feedback ontvangen is overigens niet altijd even leuk, en het is soms ook best moeilijk om feedback te geven, maar bedenk dan altijd maar weer: we hebben uiteindelijk een gezamenlijk belang, we streven naar hetzelfde doel! Vanuit die 'why'.

VERTEL VERHALEN: DAT VERBINDT EN INSPIREERT

We leven ons leven in verhalen. Verhalen vertellen doet iedereen - al sinds we kunnen praten. Goede verhalen hebben een makkelijk te onthouden kernboodschap, zijn herkenbaar en zijn gemakkelijk door te vertellen. Door gewenste organisatieveranderingen ('boodschappen') in goede verhalen te vervatten worden ze snel en gemakkelijk verspreid.

Neem eens de tijd om gedurende een verandering naar elkaars verhalen te luisteren: wat heb je meegemaakt, wat is er gebeurd, wat deed het met je? Zowel het delen van positieve als negatieve verhalen creëert verbinding met degene aan wie je het vertelt en het kan je inspireren om ook iets vergelijkbaars te willen meemaken. Daarnaast kunnen de verhalen je iets leren.

Persoonlijke verhalen zijn krachtiger dan 'spreekjes'; ze raken je meer. Houd verhalen dicht bij jezelf, zo kun je ze gebruiken om anderen iets te leren, te motiveren of te inspireren. Door de herkenning lukt het mensen beter zich te verplaatsen in de situatie en kan men de boodschap beter vertalen naar zijn of haar eigen situatie.

Neem de tijd voor een goed verhaal. Samen!



06



NIET(S) DOEN!

OVER RUST IN ACTIE EN ACTIE IN RUST

Wanneer we verandering 'ondergaan' of er leiding aan geven denken we vaak in de eerste plaats aan actie, aan dingen **DOEN**. Ook dit boekje benadrukt weer het belang van activiteit, van initiatief, van oefening en experiment.

Toch is voor succesvolle verandering juist ook het (schijnbaar) tegenovergestelde van dit alles noodzakelijk. Wie wil veranderen moet ook van tijd tot tijd stilstaan, loslaten en de tijd nemen om in alle rust de turbulentie op zich in te laten werken. De verandering letterlijk te 'verwerken'. Het ingezette proces even gewoon zijn werk te laten doen. Het stof te laten neerdalen, zodat weer 'zicht' ontstaat. Iedereen weer even 'tot zichzelf' te laten komen. In die betrekkelijke rust wordt daardoor vaak juist veel werk verzet en gezaaid wat in een volgende fase geoogst kan worden. Even 'niets' doen. 'Actie' **IN** de rust toelaten.

Tegelijkertijd mag er rust zijn **IN** de actie, dat wil zeggen: vertrouwen en aandacht voor elkaar en voor wat er wil ontstaan te midden van de hectiek. *Mindful action*, zoals dat wel genoemd wordt. Actie vanuit een besef ook, dat onze grip op de gang der dingen vaak beperkt is. Veel beperkter dan we durven toegeven. Dat verandering een complexe maalstroom van individuele en collectieve acties en betekenisgeving is.

Het erkennen van deze *yin* en *yang* van actie en inactie is één, ernaar leven is een lastige tweede. Daar zijn wij Westerlingen traditioneel niet zo goed in. Stilstaan in turbulentie roept vaak ongemakkelijke gevoelens op van onrust, haast, onzekerheid. Actief zijn voelt aan als 'controle hebben'; 'niet doen' als capitulatie. We maken liever 'de vlucht naar voren'.

Het Oosterse alternatief voor eenzijdig 'doen' wordt goed samengevat in het taoïstische begrip *wu wei*. Wu wei verwijst naar een soort 'innerlijk weten' wanneer wél te handelen (actief op te treden) en wanneer niet te handelen. Letterlijk wil het zeggen: 'niet handelen tegen de aard der dingen in'. Aanvoelen dus, wanneer actie geboden is en wanneer even te vertragen en méé te bewegen. Je even te laten meedrijven.

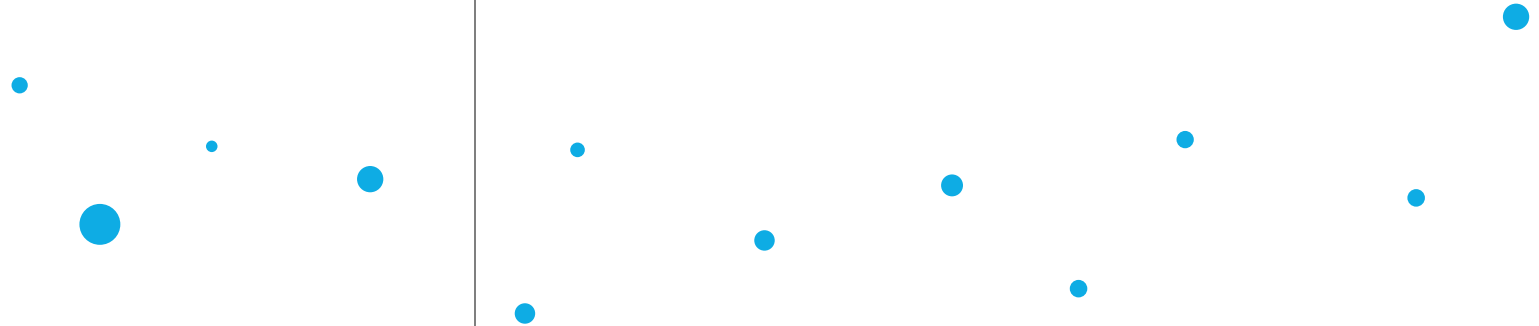
Maar ja, 'hoe **DOE** (!) je dat', hoor ik u denken. Een begin zou kunnen zijn om je te oefenen in stilstaan bij wat er in jezelf omgaat en dat te benoemen zonder te oordelen. Het er gewoon te laten zijn. Te leren registreren hoe we zelf te midden van alle drukte 'zijn'. Door onze neiging tot 'actie' alleen óp te merken en die dan eens even bewust te 'parkeren'. Er niet in mee te gaan.

En door - middenin de dynamiek - ook gezamenlijk met een team of afdeling expliciet tijd in te ruimen voor reflectie. Tijd voor 'slow time'. Telefoons uit. Laptops weg. Luisteren naar elkaar zonder onderbreken. *Deep listening*. Voelen - niet alleen horen - wat er bij de ander leeft. Stilte ervaren.

SAMEN.

NIETS.

DOEN.



07



WAT EEN GEDOE!

OVER WEERSTAND, VASTLOPEN EN WEER VERDER GAAN

Soms verloopt een verandering niet zo gemakkelijk als je jezelf vooraf had voorgesteld. Natuurlijk heb je aan de start met elkaar gesproken over dat er wel eens 'weerstand' kan gaan ontstaan bij mensen om de nieuwe manier van werken te omarmen. En misschien heb je met elkaar ook wel gesproken over hoe daar dan mee om te gaan.

Maar ja, nu is het dan zover, de verandering is ingezet: volle kracht vooruit! En nu lijkt het dat je collega's toch niet zo enthousiast zijn als ze jou deden vermoeden. Initiatieven komen niet van de grond, afspraken worden niet nagekomen, de geruchtenmachine komt op gang, mensen gaan elkaar ontwijken. En het vervelende is dat je het niet altijd hoort, maar toch ergens wel merkt... Kortom: er is gedoe. Maar is het nu gedaan met de verandering?

IS GEDOE ERG?

Vaak wordt gedoe niet als vervelend ervaren als we er met elkaar aan de start van een verandering over spreken. Gedoe is dan vooral een abstract begrip. We weten allemaal 'van wrijving komt glans' en gedoe is inherent aan de verandering. Gedoe zal altijd ontstaan, de vraag is alleen: hoe ga je ermee om?

Vaak merk ik dat als het gedoe er eenmaal is, dit leidt tot spanning bij diegenen die de verandering aan het aanjagen zijn. Dat gedoe niet omgezet kan worden in energie die de verandering verder gestalte kan geven, maar een afleider wordt die leidt tot vertwijfeling in alle kampen. Zijn we wel met de goede zaken bezig? Moeten we dit wel willen? Wat als mensen afscheid gaan nemen? Wat doe je wanneer je merkt dat het zover is: Ga jij overtuigen? Laat je het links liggen in de hoop dat het verdwijnt? Of ga je op onderzoek uit?

Tijdens een bestuurdersoverleg van zeven grote jeugdzorginstellingen presenteerden we onze aanpak rondom een ingrijpende beweging naar meer aandacht voor de stem van cliënten in het zorgaanbod. De voorzitter van de bestuurderskring was 'not amused', en liet dat ons weinig verhullend blijken. Wat een gedoe! In plaats van hem te overtuigen van zijn ongelijk of hem te ontwijken kozen wij op dat moment voor de overbrugging. We vroegen hem naar de beweegredenen van zijn directe aanval. Waar kwam deze vandaan, en vooral: waarom? Om het te willen begrijpen. Mede door het gesprek op die manier aan te gaan,

voelde hij zich gehoord, bleef hij binnen boord, en wilde hij verder praten. Zijn belangrijkste beweegreden was dat hij niet wéér een formeel, bureaucratisch cliënten platform wilde hebben. Het aardige is dat hij door die opmerking aan de wieg heeft gestaan van Nederlands meeste innovatieve cliëntparticipatie initiatief binnen de jeugdzorg: een provinciaal virtueel netwerk.

WAARDOOR ONTSTAAT GEDOE?

Het weten waar gedoe vandaan komt, is vaak de sleutel tot energie en momentum in de verandering. Vaak is echter de onrust rondom het gedoe zo groot dat iedereen dit vooral wegstopt in de hoop zo snel mogelijk weer dóór te kunnen stomen. Men gooit er gewoon nog even een schepje bovenop. Door nógmaals uit te leggen wat het belang is van de beweging, door de directeur vooral te laten benadrukken hoe belangrijk het is dat iedereen is aangesloten, of door extra te smijten met verhalen waarin wordt bewezen dat de verandering werkt. Hierdoor wordt geprobeerd de neuzen weer gelijk te richten. Maar men gaat zo aan de oorzaak voorbij. Want wat maakt nu precies dat niet iedereen aanhaakt? Er zijn een aantal mogelijkheden die onderzocht zouden moeten worden.

WAT BETEKENT DE VERANDERING VOOR DE WAARMAKERS?

Het valt me op dat organisaties vaak onvoldoende doorhebben wat de impact van de verandering is op de dagelijkse praktijk van de 'waarmakers': de mensen die de verandering echt belichamen omdat zij degene zijn die zich anders moeten gedragen. Hoe hoger het abstractie niveau van de boodschap, hoe makkelijker iedereen elkaar lijkt te kunnen vinden. Daardoor zie je ook dat er in eerste instantie relatief veel commitment is. De boodschap is uitgedragen door de directie en de meesten kunnen zich daarin vinden, zonder logischerwijs al veel nagedacht te hebben over de implicaties voor het eigen werk. Want wie spreekt een oproep tot efficiënter werken, een veiligere omgeving, meer klantgericht en beter samenwerken nou niet aan? Toch?!

Bovenstaande realiteit helpt mij om juist vroegtijdig in gesprek te gaan met diegenen waar de impact van de verandering hoog is. Om enerzijds de bewustwording van de implicaties te vergroten en anderzijds te horen wat belangrijke 'energizers' en 'leakers' zijn in de verandering. Wanneer de weerstand al een feit is, neem dan de tijd en creëer ruimte om bezwaren op tafel te leggen. Geef mensen daarbij het gevoel dat ze serieus genomen worden. Licht toe dat je bepaalde bezwaren gaat oplossen en vertel ook waarom andere bezwaren niet. Mijn ervaring is dat niemand verwacht dat alles meegenomen en opgepakt wordt, maar dat mensen vooral het gevoel willen hebben er toe te doen in de verandering. Wanneer je mensen dat gevoel oprecht kunt geven, verbind je vaak ook diegenen die initieel niet verbonden waren.

SORRY, WE HEBBEN WAT VERTRAGING...

Vaak kan de snelheid van de veranderbelofte niet waargemaakt worden in de praktijk. Doordat de praktijk weerbarstig is en ontwikkelingen zich vaak met horten en stoten voltrekken worden ambitieuze plannen niet gehaald. Helaas echter zijn deze dan vaak al wel zo gecommuniceerd naar de medewerkers.... Wanneer hier gedoe over ontstaat, kijk dan vooral naar wie het gedoe veroorzaakt. Zijn het de mensen die reeds geloof hebben in de verandering, alleen het gevoel hebben geen snelheid te kunnen maken? Of zijn het de mensen die eigenlijk hele andere motieven hebben en het als reden gebruiken om tegen de kar aan te kunnen schoppen? Beide groepen dienen serieus 'aan het woord' te komen.

JAREN VS. MAANDEN

Over snelheid gesproken. Is de werkwijze die we al jaren toepassen in een paar maanden te veranderen? Mogen we dat verwachten van elkaar? Als buitenstaanders zijn we het er snel over eens: dat kost tijd en die tijd moet je ervoor nemen. Toch valt me op dat veel organisaties denken dat ze er met, bij wijze van spreken, drie inhoudelijke workshops zijn. Vaak levert dit nobele idee grote irritatie op bij diegenen die daadwerkelijk te maken hebben met de veranderende werkwijze. Wanneer je mensen niet hun eigen tempo gunt in de in hun ogen 'gedwongen' verandering en ze daarin helpt en ondersteunt, blijft het gevoel hangen dat het door de strot wordt geduwd, en ontstaat er vaak gedoe.

I BELIEVE...

Veel mensen in de organisatie vragen zich bewust of onbewust af: 'Geloof ik de boodschap van de verandering?'. Binnen verandertrajecten hoor ik medewerkers veel praten over geloof of ongeloof in de verandering. Ik heb mijzelf afgevraagd waardoor dit 'geloof in de veranderboodschap' wordt beïnvloed. Wat ik zie, is dat vaak de boodschap gaat over **WAT** er veranderd moet worden en **HOE** dat moet gebeuren. Wanneer je als organisatie vooral aan het communiceren bent over het **WAT** en **HOE** van de verandering is de kans klein dat mensen in de organisatie echt geraakt worden en zich verbonden voelen met de boodschap. Draag de boodschap over het **WAAROM** van de verandering daarom uit. Waarom wil je dit als organisatie, waar geloof je dat de verandering toe bijdraagt? Mensen zijn op zoek naar organisatiegeloof waarmee zij zich kunnen verbinden. Omdat het iets van hun **EIGEN** geloof weerspiegelt. Alleen dán staan de eerste 'volgers' op die zo hard nodig zijn om de verandering tot een succes te maken.

WAAR ZIE IK AAN DAT ER GEDOE IS?

Gedoe ligt niet altijd aan de oppervlakte. Gedoe voel je. Wanneer het direct wordt uitgesproken: omarm het en onderzoek waar het vandaan komt! Wees nieuwsgierig: vraag en vraag dóór. Tot je het begrijpt en de ander zich begrepen voelt. Stap dus niet in de valkuil om te willen overtuigen!

Wanneer het niet aan de oppervlakte ligt, waar kijk en luister je dan naar? Allereerst is het bij een verandering van groot belang dat je goed contact houdt met de waarmakers. Je staat er namelijk versteld van hoeveel waardevolle informatie je haalt uit de 'koffie gesprekken'. Informatie over wat er speelt, hoe mensen 'in de wedstrijd zitten', wie mee is en wie tegen, etc. Wees als een antropoloog: ga op expeditie en doe *participant observation*. **DOE** mee en vind uit...

Ik luister ook goed naar waarover mensen spreken in gesprekken over de verandering. Bij een verandering naar meer klantgerichtheid bij een grote verzekeraar, bleven in een belangrijke workshop steeds weer vragen terugkomen over de cijfertjes in de onderbouwing. Degene die het proces leidde probeerde het keer op keer terug te brengen naar het thema van klantgerichtheid, maar het gesprek liep vast. Men bleef hangen in de punten en de komma's. Een goede indicatie dat er gedoe was.

Ook kijk ik naar welke afspraken er worden gemaakt en wie vervolgens zijn of haar eigen voornemens ook daadwerkelijk oppakt. Gebeurt dat niet, dan is er gewoonlijk iets aan de hand. Ik heb ooit een mooi verhaal gehoord over een boer Jones dat precies weergeeft wat ik bedoel. Ja zeggen blijkt nog altijd wat anders te zijn dan ja *doen*...

Boer Jones was een echte boer op het Engelse platteland. Hij had een prachtige boerderij met veel dieren, en alle dieren werden dag in, dag uit fantastisch door boer Jones verzorgd. De dieren spraken vol lof over de boer en ongeveer een week voordat boer Jones jarig was, zei het paard tegen de andere dieren: 'Boer Jones zorgt altijd zo goed voor ons, is het niet een idee om hem een onvergetelijk verjaardagscadeau te schenken.'

De dieren vonden het een prachtidee, en die avond werd in de stal een meeting belegd. Alle dieren waren aanwezig, het paard, de koeien, kippen, de geit, het varken, de hond, de katten en ganzen.

Na lang debatteren en vergaderen waren alle dieren het eens.

Boer Jones zou op zijn verjaardag een echt Engels ontbijt van de beesten krijgen: bacon 'n eggs. Iedereen enthousiast.

Het was zover, boer Jones was jarig. Het paard had de verantwoordelijkheid naar zich togetrokken om het ontbijt te organiseren. Hij liep naar de koeien en vroeg om melk, 'geen probleem' zeiden de koeien en hij kreeg een fles gevuld.

Vervolgens liep hij langs de kippen en kreeg de eieren. Als laatste ging hij naar het varken en vroeg: 'Ik kom de bacon ophalen, mag ik een paar plakken.' Waarop het varken verontwaardigd zei: 'Ik dacht het niet, hoe had je het voor je gezien?' Het paard

herinnerde het varken aan de gezamenlijke afspraak van een week geleden in de stal, waar het varken toch ook actief had ingestemd! Waarom het varken zei: 'Je hebt gelijk, mijn beste paard, maar 'last week I was committed, but today I am involved.'

NAAR DE KERN VAN HET GEDOE...

Gedoe kan vele vormen aannemen. Hierboven worden er een aantal benoemd die ik in mijn werk tegenkom binnen organisaties. Maar wat ligt eraan ten grondslag? De belangrijkste les die ik door de jaren heen voor mijzelf getrokken heb, is dat gedoe meestal te maken heeft met individuele behoeften waarin niet wordt voorzien. Behoeften die bij (langdurige) ontkenning kunnen leiden tot collectief gedoe.

Wanneer je het gevoel hebt dat mensen afhaken, tegenstribbelen, passief blijven of zichtbaar gedoe veroorzaken, geef deze mensen dan de ruimte om hun verhaal te doen. Ga niet overtuigen maar ga op zoek naar achtergronden. Wanneer je die boven tafel hebt, ben je in staat te overwegen wat je ermee kan en wilt doen, en zou zomaar de grootste tegenwerker de belangrijkste apostel kunnen worden van de verandering waar je voor staat. Met dank aan het gedoe....!

08



DOET 'IE 'T, OF DOET 'IE 'T NIET?

OVER HET BETROUWBAAR METEN EN VOLGEN VAN VERANDERING

Hoe weten we eigenlijk dat er iets verandert en dat het in 'de goede richting' gaat? Dat we de gewenste omslagen aan het maken zijn? Dat we aan de goede dingen werken?

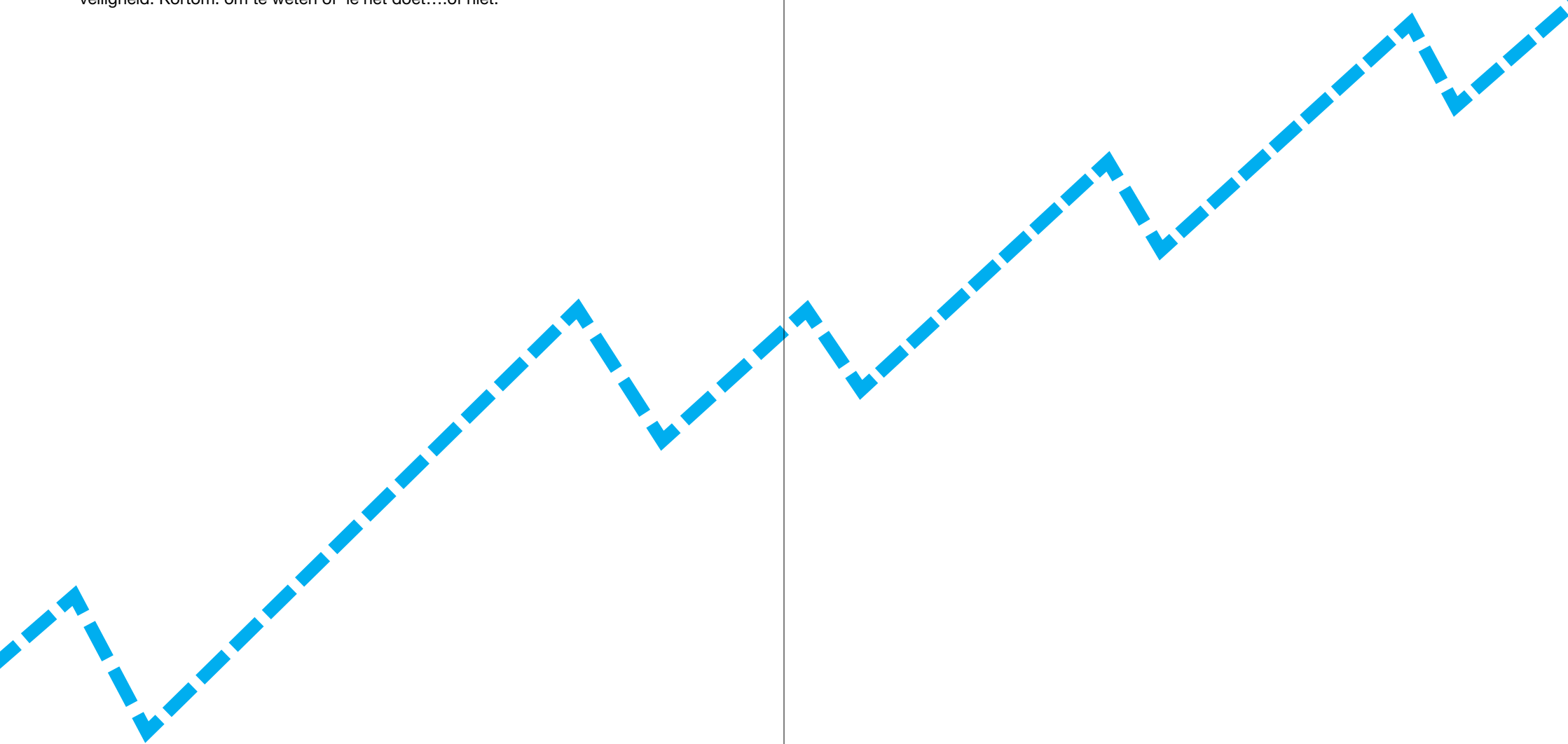
Start with the end in mind, luidt een Amerikaanse uitdrukking. Bij AMI beginnen we daarom vaak met de vraag te stellen: hoe ziet 'succes' er eigenlijk uit? Wat willen we aan het eind zien of ervaren dat ons ervan overtuigt dat het verandertraject 'een succes' is? Soms is het antwoord hierop vrij eenvoudig en concreet. Bij reorganisaties is het doel vaak gedefinieerd in termen van *bottom line* resultaat. 30% omzetgroei, 2 nieuwe productintroducties per jaar, 1 nieuwe grote klant per jaar, 40% reductie van de loonkosten. Wordt dat niet gehaald, dan is het geen succes. Punt.

Lastiger is het met *soft targets*, zoals wanneer men 'klantgericht' wil werken, het 'teamwerk' of de 'samenwerking' wil verbeteren, 'creatiever' wil worden. Deze doelen hebben geen betrekking op concrete uitkomsten, maar op processen, waarvan men vermoedt dat ze uiteindelijk een positieve invloed hebben op verkoop, winst of groei. Toch benaderen we bij AMI ook die procesuitkomsten door het aanleggen van succescriteria, maar daarvoor moet men wel eerst even stevig in gesprek! Met zichzelf...!

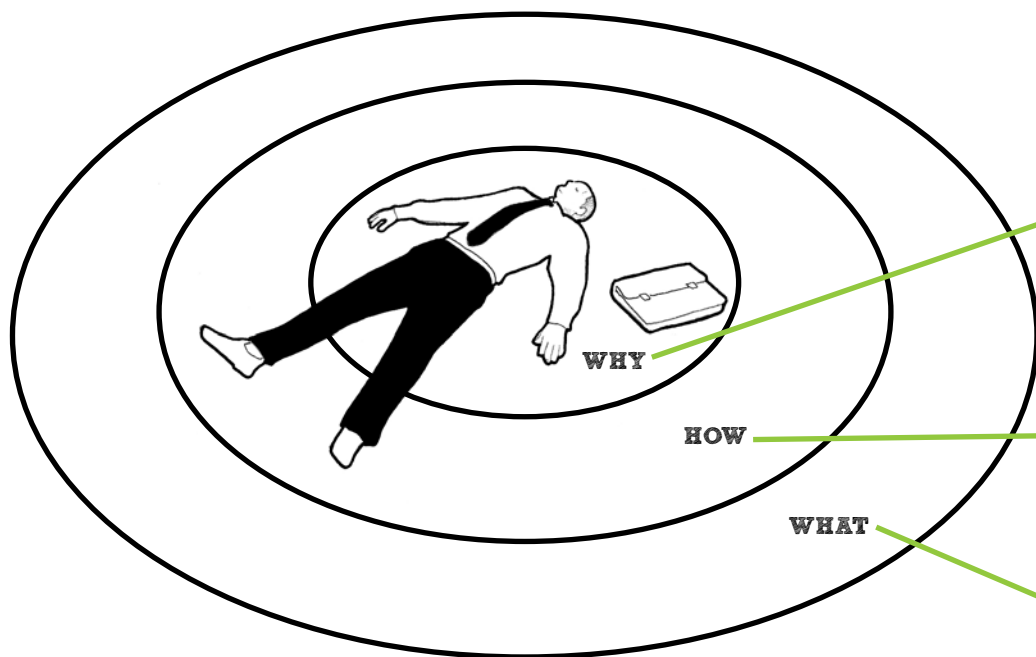
Want wat verstaan wij eigenlijk onder 'klantgericht' werken? Hoe ziet 'creativiteit' eruit? Hoe weet ik dat de 'samenwerking' verbeterd is? We zullen in dialoog *samen* moeten vaststellen hoe ons 'succes dashboard' eruit ziet, zodat we gedurende en na het traject weten of we nog op het juiste spoor zitten. We zullen, formeel uitgedrukt, vaak samen betekenissen moeten zoeken en creëren voor de dingen die we willen bereiken. En dat kan alleen door ze uit te wisselen. Pas wanneer we een gezamenlijk gedeeld beeld hebben van onze doelen kunnen we ons gaan afvragen hoe we er kunnen komen.

En dan is er nóg een complicatie. Doordat de wereld niet stil staat, ontstaan *bewegende* doelwitten. Gaandeweg een traject komen we daarom vaak tot nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld dat die klantgerichtheid eigenlijk iets anders betekent dan we eerst met z'n allen dachten. Dat we er qua creativiteit veel slechter voorstaan dan eerst aangenomen. Dat we eerst naar onze eigen drijfveren moeten kijken voordat we aan het 'teamwork' toekomen. Et cetera, et cetera.

We hebben dus behoefte aan meting en monitoring van de omslagen die we willen maken. Aan een instrument dat onze voortgang in veranderingen en projecten over de tijd in kaart brengt. In samenwerking met wetenschappers van Nederlandse universiteiten heeft AMI een dergelijk instrument ontwikkeld. Hiermee zijn we in staat om in elke willekeurige *community* van veranderaars (een team, buurt, afdeling, organisatie) regelmatig *online* te peilen hoe het staat met datgene wat men samen verstaat onder bijvoorbeeld creativiteit, teamwerk, klantgerichtheid of veiligheid. Kortom: om te weten of 'ie het doet....óf niet.



09



MEE DOEN?

Wij van AMI **DOEN** graag met u méé. Niet door dikke rapporten en analyses over uw organisatie op tafel te gooien. Ook niet door langs de zijlijn te roepen wat er allemaal niet klopt. Wij zien onszelf als organisatiecoaches. Als aanmoedigers die geloof hebben in ieders goede intenties. Als medeonderzoekers naar wat er precies nodig is, naar wat er leeft en naar wat er kán. Als deskundigen die u helpen het beste te halen uit wat er al ís. Die bestaande kracht en groei bevorderen. Die helpen inspireren en meedenken. Die echt naast u staan - ook wanneer het spannend wordt.

Onze *golden circle* (Sinek, 2009) ziet er als volgt uit:

onze WHY

Wij geloven dat mensen het hart van iedere organisatie vormen. Dat *duurzame* verandering alleen via mensen te realiseren is. En dat organisaties meer betekenis hebben als mensen met hart en ziel waarde toevoegen. We geloven dat ieder mens en iedere organisatie van nature voldoende kracht en talenten heeft om de wereld aan te kunnen. Ons werk is het om die kracht op te sporen, bloot te leggen, te bevrijden en áán te wenden voor het bereiken van datgene wat we samen belangrijk vinden.

onze HOW

Ons belangrijkste middel om te bewegen is in de kern steeds hetzelfde: wij helpen u *verbinden*. Alleen in verbinding, alleen door écht contact met wat belangrijk is, ontstaat inspiratie en energie. Alleen in goede verbinding met elkaar kun je samenwerken, elkaar aanspreken, veilig initiatief en verantwoordelijkheid nemen, creatief zijn, risico's nemen, experimenteren en een crisis doormaken en overleven. Alleen in verbinding met je eigen waarden kun je inspirerend leiding geven.

onze WHAT

Concreet ziet dat er op onze drie aandachtsgebieden als volgt uit:

In **projecten** volgen we onze ProjectSucces filosofie (www.projectsucces.com) waarin het verbinden van stakeholders binnen en rondom het project centraal staat.



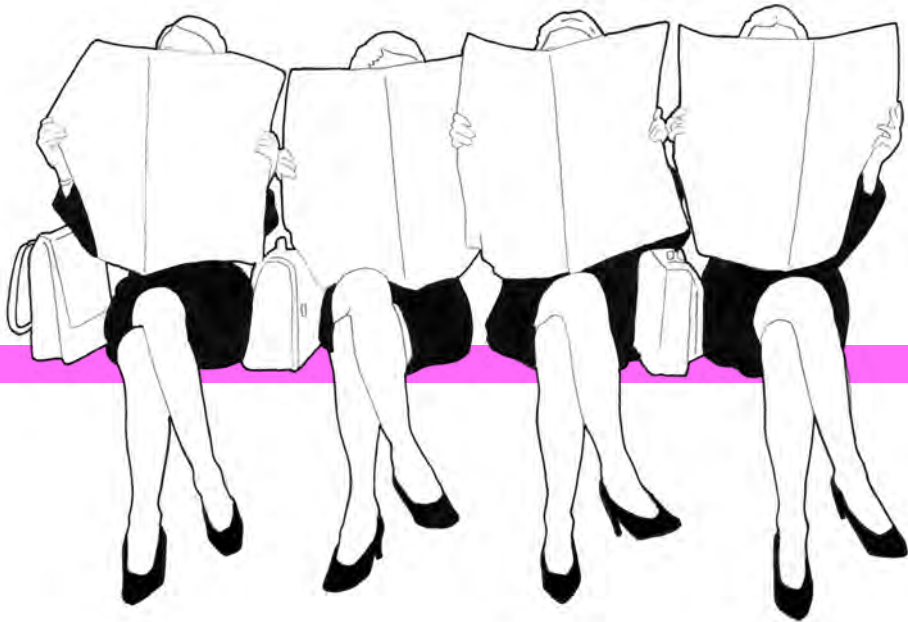
In **organisatieverandering** werken we aan het co-creëren van inspirerende doelstellingen, aan die ene 'why' waaraan iedereen zichzelf kan verbinden. Aan teams waarin men elkaar echt kent en respecteert om wat eenieder heeft bij te dragen, zodat in verbinding veel méér mogelijk wordt. Aan verbinding met de omgeving door goed te weten wat anderen motiveert of weerhoudt om mee te doen. Met de markt om te weten wat er speelt.

In **talentontwikkeling** helpen we individuen verbinding te maken met wie ze zélf zijn: hun talenten te ontdekken, contact te maken met hun waarden en van daaruit authentiek en inspirerend leiding te geven. Feedback van en naar elkaar levert de noodzakelijke verbinding waarbinnen groei en gerichte sturing van jezelf en je team mogelijk wordt.

We willen ook graag dat u met **ONS** mee**DOET**! Zich aan ons verbindt. Zoals wanneer u dit boekje leest en met ons meegaat in onze gedachten over verandering. Wanneer u onze klantendagen bezoekt en kennis neemt van de laatste ontwikkelingen en van elkaar. Wanneer u ons volgt via de sociale media. Wanneer u niet aarzelt contact met ons op te nemen, wanneer wij iets voor u kunnen betekenen. Onze lijn staat altijd open.

*AMI beweegt mensen. **DOET** u mee?*

10



VERDER LEZEN EN KIJKEN...

BOEKEN

Covey, S.R. (2010), *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Business Contact.

Homans, T. (2005), *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*, Academic service.

Jeffers, S. (2007), *Feel the fear and do it anyway*, Ebury Press.

Kline, N. (1998), *Time to think: listening to ignite the human mind*, Octopus Publishing Group.

Pfeffer, J. en Sutton, R.I. (2006), *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: profiting from evidence-based management*, Harvard Business School Press.

ARTIKELEN

Edmondson, A. (2008), The competitive imperative of learning, Harvard Business Review, juli-augustus.

YOUTUBE

Over de Why van verandering:
[How great leaders inspire action](#) door Simon Sinek.

Over de eerste volgeling:
[How to start a movement](#) door Derek Sivers.

ESSAYS EN BOEKEN VAN AMI

ESSAYS

- 2000 Het avontuur en de beproeving
Peter Storm
- 2001 Alles blijft anders
Raymond Maas en Susan Eggels
- 2002 Strategy in projects
Peter Storm
- 2003 Rekenkamers in onderzoek
Martijn Jong, Natalie Rosman en Peter Storm
- 2004 Doorpolderen of doorpakken
Raymond Maas, Bernard Sluis en Nicole Thomas
- 2005 Wie werkt er nog alleen?
Ewout Boogaard, Peter Storm en Chantal Savelsbergh
- 2006 Projectmatig werken, procesmatig werken
Raymond Maas en Wouter Visser
- 2007 Implementeren is...
Raymond Maas
- 2008 De Kameleon organisatie
Martijn Jong
- 2009 De training voorbij
Ewout Boogaard en Martijn Jong
- 2009 Project- en procesmatig werken
Martijn Jong, Raymond Maas, Wouter Visser, Chris Wigboldus
- 2010 Persoonlijk Leiderschap
Marcelle Joordens, Chris Wigboldus
- 2011 Sturen op succesvolle projecten
Matthijs Schilder, Loes Schrijvers, Henk Broekema, Martijn Jong, Peter Storm

Essays van AMI zijn te bestellen of als ebook te downloaden via
www.ami-consultancy.com

BOEKEN GESCHREVEN DOOR AMI CONSULTANTS

- 2003 Resultaatgericht verbeteren
Nicole Thomas en Cecile van Berkum
- 2006 Managen voor dertigers
Martijn Jong en Nicole Thomas
- 2010 Projectmatig werken: de basis, hoe maak ik van mijn project een succes?
Chantal Savelsbergh, Martijn Jong, Peter Storm

BIJZONDERE PUBLICATIES

- 2007 Terugslaan bij tegenslag
Mogelijk gemaakt door Stichting Return

AMI Consultancy

PROJECTS | CHANGE | TALENTS

VOOR DE LAATSTE ONTWIKKELINGEN, VOLG ONS OP:

www.twitter.com/amiconsultancy

www.amiconsultancyblog.com

OF KIJK OP:

www.ami-consultancy.com

www.projectsucces.com

www.organisatieverandering-ami.nl

www.projectbegeleiding-ami.nl

www.talentontwikkeling-ami.nl

AMI Consultancy

AMI is het organisatie adviesbureau op het gebied van organisatieverandering, talentontwikkeling en projectbegeleiding.

Wij geloven dat mensen het hart van iedere organisatie en ieder project vormen. Dat duurzame verandering alleen via mensen te realiseren is.

Wij starten en begeleiden complexe projecten en programma's om van ieder project een succes te maken. Hierin staat de projectsucces filosofie centraal (www.projectsucces.com). Wij begeleiden tenderprocessen, de opstartfase en de uitvoering van projecten. Wij adviseren en implementeren de inrichting van de projectorganisatie zodat er optimaal wordt gepresteerd en geleerd. Wij helpen onze klanten om professioneel programma management en multi projectmanagement op te bouwen en toe te passen. Wij bouwen aan een passende project cultuur en werkwijze en trainen, coachen en adviseren de projectbetrokkenen bij het werken aan succes. We schrijven project leergeschiedenissen samen met de belangrijkste betrokkenen om ervaringen vast te leggen en uit te wisselen.

Wij ontwikkelen en voeren Management Development programma's uit om de talenten en competenties van alle medewerkers te richten op de strategische koers van de organisatie. Onze programma's zijn altijd tailor made en richten zich op het versterken van de talenten van de professionals verbonden aan de organisatie ontwikkeling. Voor onze klanten hebben wij gewerkt aan project management programma's, leiderschapsprogramma's en young talent programma's. We coachen professionals en executive management teams in thema's van leiderschap, impact en verandering. We hebben een aanbod van programma's op onderwerpen zoals leiderschap, change en project management.

De implementatie consultants van AMI adviseren en ondersteunen organisaties bij organisatieverandering door veranderstrategieën te ontwikkelen en dit gehele proces te begeleiden. We richten ons met name op sociale innovatie en cultuurverandering. We adviseren en coachen het management, leiden change agents op en ontwikkelen en faciliteren veranderinterventies zoals competentie trainingen, processimulaties en workshops. We ontwikkelen specifieke veranderingsmetingen die de organisatie helpt om de ontwikkeling te monitoren.

Door onze jarenlange ervaring hebben we in een unieke wijze van werken een benaderingswijze opgebouwd. In het AMI DNA verbinden we project, proces en strategie waarbij we via de talenten van mensen veranderingen realiseren.

Wij leveren onze bijdrage aan excellente projecten, gezonde organisaties en gedreven medewerkers. AMI consultants opereren vanuit Maastricht, Den Haag en Antwerpen.

AMI Consultancy

MAASTRICHT

+31 (0)43 325 11 99

DEN HAAG

+31 (0)70 362 99 22

ANTWERPEN

+32 (0)475 903 143

www.ami-consultancy.com

info@ami-consultancy.com

UITGEVER

AMI Consultancy

EINDREDACTIE

Woody van Olffen

VORMGEVING

Bridging Concepts

ISBN: 978-94-90009-20-5

NUR: 801

TREFWOORD: management algemeen