



**ONTKETEN
VERNIEUWING
IN JE
ORGANISATIE**

Vernieuwing ontketenen in je organisatie

Van brandjes blussen naar vuurtjes stoken

Door Arend Ardon

Ontketenen:

- 1) Beginnen
- 2) Bevrijden
- 3) Uitlokken
- 4) Doen losbreken
- 5) Doen beginnen
- 6) Doen losbarsten
- 7) Losmaken
- 8) Slaken
- 9) Teweegbrengen
- 10) Veroorzaken

Verlang je ook naar meer sprankeling, energie en beweging in je organisatie? Zou je ook willen dat er meer vernieuwende initiatieven vanuit de medewerkers ontstaan? Ben je al dat gepraat over veranderplannen ook zo zat?

Dan sta je niet alleen. Dit is wat veel bestuurders, managers en professionals ervaren. We raken uitgekeken op de klassieke verandermethoden, die hun basis hebben in de vorige eeuw – aanpakken waarbij een kleine groep bedenkt hoe een grote groep moet veranderen, waarbij we veel

tijd, energie en veranderkracht verliezen in patronen van weerstand, overtuigen, gedoe, frustratie en het gevoel van 'daar gaan we weer'. Deze

aanpakken zijn gebaseerd op achterhaalde aannames: verandering moet beginnen bij het management, zonder sturing van managers gebeurt er niets en medewerkers hebben weerstand tegen verandering. Allemaal self-fulfilling prophecies! Als zo denkt, krijg je vanzelf gelijk en zet je de boel behoorlijk vast.

Ik zie de behoefte verschuiven van plannen uitrollen naar beweging creëren, energie aanwakkeren, innovatiekracht en creativiteit losmaken. We zijn op zoek naar andere manieren van vernieuwen, vanuit de idee dat vernieuwing alleen kan ontstaan langs een vernieuwende weg. Ik probeer aan die zoektocht bij te dragen door met moedige opdrachtgevers te experimenteren met benaderingen die we niet eerder uitprobeerden. Onderstaande casus is een voorbeeld.

Tijdens een werkconferentie neemt het nieuwe directielid het woord: 'In de gesprekken die ik voer hoor ik steeds dat we prachtige nieuwe diensten kunnen ontwikkelen als afdelingen beter hun krachten bundelen. Maar het komt moeizaam op gang. Ik heb geleerd dat wij een betere samenwerking niet kunnen invoeren. Ik geloof wel dat we die kunnen aanwakkeren (hij laat het bekende filmpje zien van de dansende man op een zonneweide, waarbij steeds meer mensen zich aansluiten). Ik denk dat het ongeveer zo werkt. Maar ik weet niet precies hoe dat eruit zou zien bij ons. Wie heeft zin om uit te zoeken hoe we bij ons een beweging op gang kunnen brengen? Door op zoek te gaan



Arend Ardon

naar mooie voorbeelden waar het al gebeurt, te experimenteren en uit te zoeken hoe we dat succes verder kunnen vergroten?’

Van de aanwezige managers steken er 15 hun vinger op. Tot mijn genoegen bellen ze mij om met hen op te trekken in dit proces. Spannend! Zij vertellen enthousiast over hun ambitie een movement te starten. Ze zijn nog zoekend hoe ze op gang moeten komen.

In de volgende meeting gebruiken we het filmpje van de dansende man als inspiratiebron. Als hij in een kleedhokje was gaan dansen, had niemand hem gevolgd. Als wij hier blijven praten in een afgesloten ruimte, zijn we onzichtbaar. We besluiten de eerstvolgende keer af te spreken midden in de centrale hal waar veel mensen doorheen lopen. En nu starten we door meteen te noteren welke business ideeën wij zelf al hebben door onze krachten te bundelen. Liefst geen grote plannen, maar initiatieven waarmee we meteen kunnen beginnen.

De volgende keer staan in de hal vier flip-overs met vragen:

- Wat lukt al? Welke successen zien we?
- Welke nieuwe experimenten gaan we aan?
- Hoe maken we opbrengsten zichtbaar?
- Wat helpt om beweging te creëren?

De laatste vraag is input voor ons leerproces. Dat is de veranderflap. Zo ontdekken we gaandeweg hoe we beweging op gang brengen. Wat geeft energie? Wat zijn de cruciale hefboomen?

Er zijn meteen al eerste successen te delen. Sommige initiatieven waren er al, maar staan nu in de schijnwerpers. Andere initiatieven lagen

al een tijdje voor de hand, maar het kwam er nog niet van. Nu wel dus. En er is een volstrekt nieuw experiment, waar enkele medewerkers van drie afdelingen al over in gesprek zijn met twee potentiële klanten. Ze geloven er heilig in binnen een half jaar geld te gaan verdienen met het initiatief.

Diverse keren spreken ‘voorbijgangsters’ het groepje aan. Het valt nogal op, zo’n sessie midden in de hal. Het gesprek verloopt steevast als volgt.

‘Wat zijn jullie aan het doen?’

‘Wij bundelen onze krachten op zoek naar nieuwe business. Kijk, we hebben in korte tijd al heel concrete initiatieven.’

‘Huh? Moet dat dan van de directie?’

‘Nee, we willen het zelf.’

‘O, maar dan wil ik wel meedoen. Kan dat?’

We starten de sessie met 15 personen en eindigen met bijna het dubbele. Er komen andere voorbeelden van al bestaande succesvolle samenwerkingen en er ontstaan nieuwe experimenten. De volgende sessie starten we met 25 en eindigen met 42. En dit proces gaat door. Op een dag zegt iemand van HR mij dat er klachten binnen komen over het proces. Klachten? Het blijkt dat mensen zich afvragen waarom zij niet zijn uitgenodigd ...

Iedereen is welkom. Als je mee wilt bouwen. Geen geklaag over ‘de organisatie en de cultuur’. De cultuur is wat je doet. Als je een klaagcultuur doet, kost dat ons te veel energie. En als je meedoet, ben je deelnemer én reporter. Met filmpjes en tweets verslaan we onze expeditie. Want zichtbaar succes motiveert en trekt nieuwe mensen aan.

Het aantal initiatieven neemt toe. En daarmee het besef dat er al veel gebeurt en dat het mogelijk is nieuwe kansen te creëren. De directie brengt de initiatieven breed onder aandacht. Voor de initiatieven met de meeste potentie komt budget vrij. Dit geeft energie.

Is het alleen maar een succes? Nee, natuurlijk niet. We lopen tegen procedures aan, er raken mensen gefrustreerd omdat hun initiatief niet van de grond komt en er zijn toeschouwers die het onzinnig vinden om zonder plannen te werken. Maar intussen zijn er al diverse nieuwe diensten ontstaan door samenwerking van afdelingen. En er ontstaat een geloof dat veranderen kennelijk ook anders kan dan top-down plannen uitrollen. Met veel meer energie!

De flip-overs met antwoorden op de vraag 'wat helpt om beweging te creëren?' wordt steeds rijker. Mooie inzichten recht uit de praktijk. Door zulke ervaringen naast elkaar te leggen, ontstaat steeds meer zicht op hoe beweging ontstaat en hoe het zich uitbreidt.

Hier deel ik drie inzichten.

- Beweging begint met een groep bevlogen mensen.
- Beweging komt op gang door te DOEN.
- Beweging breidt zich uit door *peer-to-peer* beïnvloeding.

Begin met een groep bevlogen mensen

'Het kan voor mij niet waar zijn dat een getalenteerde 50-plusser die niets liever wil dan werken, thuis op de bank zit. Terwijl ik weet dat er vacatures zijn waar die talenten nodig



zijn. Ik kan niet rusten totdat die man of vrouw aan het werk is en kan bewijzen wat hij of zij kan bijdragen. En daar wil ik alle middelen voor inzetten, ook degene die we nog niet hebben bedacht' (manager in uitzendorganisatie).

'Wij balen ervan dat verbeterinitiatieven steeds sneuvelen in de bureaucratie. We willen laten zien hoe we veel meer jongeren kunnen bereiken met onze diensten. Niet met een ouderwetse leverancier-klant relatie, maar met een community. Het kan veel cooler. Geef ons de ruimte om het uit te werken en te bewijzen. Buiten de vaste procedures om ...' (young talents in een onderneming).

Stel dat deze uitspraken steeds eindigden met 'wie doet mee?' Zou jij je vinger opsteken? Wat doen deze uitspraken met je? Mij raken ze, omdat ze voortkomen uit een geloof van een of meer mensen, ze komen van binnen en nodigen uit om in te stappen. Er komen geen argumenten aan te pas om de druk op

te voeren, er zijn geen financiële beloningen in het vooruitzicht gesteld. Veel meer is het uitnodigend of zelfs verleidelijk. De woorden roepen geen *sense-of-urgency* op, wel een *sense-of-belonging*.

De eerste vonk ontstaat altijd bij enkele bevlogen mensen met een gedeeld geloof, een verbindend perspectief. Een verbindend perspectief is niet een eindpunt. Het begint nu en geeft richting aan ons handelen. Iedere stap die je zet is een bevestiging van het huidige of een beweging naar het nieuwe.

Een verbindend perspectief geeft ook richting aan wat we waarnemen en waarderen. Het kan niet waar zijn dat er nu nul samenwerking is en over een jaar volledige samenwerking. Natuurlijk zijn er nu al uitingen van die gewenste situatie: (kleine) initiatieven, positief gedrag en ideeën waar mensen mee rondlopen, de vlammetjes. Het perspectief geeft bestaansrecht aan die kleine vlammetjes, helpt ze te herkennen en aanwakkeren.

Vernieuwingskracht is overal – je moet het alleen wel zien.

Beweging komt op gang door te DOEN

Als we veranderen in onze organisatie, hebben we vaak diepgewortelde gewoontes om plannen te maken, daar eindeloos over te praten en dan stapsgewijs te implementeren. Met drie belangrijke nadelen.

Het kost tijd. In organisaties waar gedetailleerde plannen als routine gelden, is doorgaans een ongeschreven regel dat je op twee manieren je competentie kunt aantonen:

door gaten te schieten in voorstellen en door nog gedetailleerder versies te maken. Dat kan lang duren.

We worden defensief. Hoe langer je werkt aan een plan, hoe meer je je ermee identificeert. Je wordt je plan. Als gevolg wordt je steeds defensiever en je kunt steeds minder goed omgaan met andere inzichten.

We missen contact met buiten. We werken intern aan een steeds beter plan, waarop klanten, burgers, leerlingen, patiënten of belangengroeperingen misschien helemaal niet zitten te wachten.

Waar beweging wel ontstaat, ligt de nadruk doorgaans op *doen*: experimenteren, fouten maken en leren. Niet te ingewikkeld, niet te groot. Meteen aan de slag en op basis van de ervaringen uitbreiden. De nadruk ligt op stapsgewijs ontwikkelen van ideeën en veel interactie met degenen die het gaan gebruiken. Vaak de klanten dus: *get out of that building!* [1] In de casus worden geen grote plannen gemaakt om anderen te veranderen. Degenen die het verschil kunnen maken gaan namelijk meteen zelf aan de slag. Niet dat klassieke gedoe met managers die draagvlak proberen te krijgen voor hun ideeën, maar meteen energie bij mensen die zin hebben aan de slag te gaan.

Als je met elkaar in beweging komt, laat je dan niet afremmen. Twee suggesties:

- *Fouten maken moet.* We kennen allemaal de uitspraak ‘fouten maken mag’. In mijn ogen is dat nogal slap. Het blijft in het midden hangen. Als het om routinetaken en standaardprocessen gaat, moet het in een keer goed. Een leraar Nederlands die

steeds weer spelfouten maakt lijkt me niet competent, evenmin als een ober die steevast de soep in je schoot giet. Maar als we praten over vernieuwen en experimenteren pleit ik voor 'fouten maken moet'. Hoe kun je nieuwe wegen verkennen zonder af en toe vast te lopen? Als het goed is, gaat het fout. En misschien wel eens goed fout.

- *Start met mensen die zin hebben.* Dan ben je sneller succesvol. En succes trekt nieuwe mensen aan. Iedereen is welkom. Als je mee wilt bouwen.

Beweging breidt zich uit door peer-to-peer beïnvloeding

Waarom zouden anderen jouw initiatief volgen? Allereerst omdat zij het geloof delen dat dit bijdraagt aan vooruitgang en daardoor

geraakt worden. Maar er is meer. Als mensen in een bepaalde situatie voor de keuze staan welk gedrag zij gaan vertonen, laten ze zich beïnvloeden door wat anderen in dezelfde situatie doen. Dit geldt in het bijzonder als ze zich kunnen identificeren met die anderen. Dit is het principe van sociale bewijskracht of *social proof* [2]. Dit psychologische fenomeen geldt vooral in situaties waarin onzeker is welk gedrag 'juist' is. Dit principe verklaart veel alledaagse verschijnselen. Het gedrag van (gelijkgestemde) anderen beïnvloedt of we gaan dansen tijdens het feestje en hoe uitbundig, hoe hard we lachen om een grap, hoeveel geld we geven voor een gemeenschappelijk cadeau en hoe uitgebreid we ons voorstellen in een kennismakingsrondje. Dezelfde psychologische krachten spelen bij nieuwe initiatieven of gedrag in organisaties. We worden minstens zo sterk beïnvloed door wat onze collega's, onze *peers*, doen als door wat onze leidinggevenden van ons vragen [3]. De casus laat ons zien dat je dit proces op een paar manieren kunt versnellen.

- *Zichtbaar zijn.* Om gekopieerd te kunnen worden, moet je zichtbaar zijn. Een afgesloten vergaderruimte leent zich dus minder voor het creëren van beweging dan een openbare ruimte zoals het restaurant, het atrium of bij de receptie.
- *Mensen bij elkaar brengen.* Om 'het virus' zich te laten verspreiden, moet er contact zijn. En vooral die personen aan wiens mening veel mensen hechten, de zogenaamde verspreiders, kunnen ervoor zorgen dat het ineens snel gaat.
- *Vooruitgang laten zien.* Niets is zo motiverend



als bijdragen aan zichtbare vooruitgang (van een andere orde dan voortgang). Koplopers houden daarmee hun energie vast, twijfelaars zullen eerder instappen en het neemt critici de wind uit de zeilen.

De sociale media kunnen prima helpen op deze punten, zoals een eenvoudige Facebook groep of via twitter.

Ben je er met deze inzichten? Het blijken belangrijke ingrediënten om beweging op gang te brengen en zich te laten verspreiden. In mijn nieuwe boek *Ontketen vernieuwing!* laat ik onder meer zien uit welke groeven we moeten klauteren om de beweging op gang te houden, hoe we opwaartse spiralen kunnen creëren en hoe leiders met kleine betekenisvolle duwtjes het vernieuwingsproces kunnen stimuleren.

Tenslotte ... ik ben benieuwd naar jouw ervaring met beweging creëren. Wat zijn jouw voornaamste inzichten? Wat helpt?

Arend Ardon is eigenaar van The Change Studio, dat met een fris en creatief team inspirerende verander- en leiderschap *journeys* vormgeeft. Een *journey* is een combinatie van state-of-the-art (verander)kennis en moderne interventies in combinatie met een weloverwogen proces van experimenteren, creëren en inspireren (www.changestudio.nl).

Noten

- [1] Een belangrijke bron van deze denk- en werkwijze is E. Ries (2017), *The Startup Way*, London: Penguin Books.
- [2] Lees over social proof o.a. Robert B. Cialdini (October 2001). "Harnessing the science of persuasion". *Harvard Business Review* **79** (9): 72–79.
- [3] Zie over peer-to-peer influence Leandro Herrero (2008), *Viral Change*, United Kingdom: Meeting Minds.

WIL JIJ MEER BEWEGING EN VERNIEUWING CREËREN IN JOUW ORGANISATIE?

Neem deel aan het **Event Ontketen Vernieuwing** en laat deze dag de start zijn van verandering. **Arend Ardon** helpt je inzien hoe je concreet kunt bijdragen aan vernieuwing in je organisatie.

Voor meer informatie zie:

www.managementimpact.nl/ontketen

Event Ontketen Vernieuwing
vrijdag 12 april 2019
Burgers' Zoo





inspireert,
verbindt
en brengt
verder



MELD JE AAN VOOR DE GRATIS NIEUWSBRIEF OP
www.managementimpact.nl