

JA Organisatie-
verandering
van binnenuit

ZEGGEN

JA

Judith
Webber
& Hilko
de Boer

DOEN

Boom

JA ZEGGEN JA DOEN

Organisatieverandering
van binnenuit

Judith Webber & Hilko de Boer

Boom

Over de auteurs

Judith Webber is motivational speaker, coach/trainer en ze schrijft over authenticiteit, verandering en ondernemerschap. Ze schreef eerder de boeken *Laat jezelf zien*, *Kies en ze kiezen jou* en *100% PUUR jij*. Voordat ze PureHuman in 2008 startte, werkte ze twaalf jaar als HR-adviseur in diverse bedrijven in de profit en non-profit-sector; haar drive is mensen inspireren zichzelf te ontdekken en tot uitdrukking te brengen in werk en relaties. www.purehuman.nl

Hilko de Boer is werkzaam als controller bij een gemeente. Daarnaast heeft hij een eigen bedrijf en brengt graag veranderingen op gang. Hij spreekt op seminars en kennisdagen waar innovatie en veranderen vanuit passie centraal staan. Na ongeveer twintig jaar ervaring in het bedrijfsleven is Hilko geswitcht naar de overheid, om zijn blik te verbreden. Zijn drive is op zoek te gaan naar de leuke en waardevolle dingen in het werk en om mensen te inspireren vooral zichzelf te zijn. www.finolia.nl

Samen werken ze met een team van gecertificeerde trainers om vuurtjes aan te wakkeren en nieuwe energie te brengen in organisaties. www.jazeggenjadoen.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord door Jan van Setten	8
In Leiding	11
De Van hokjes naar puzzelstukjes- methodiek uiteengezet	15
DEEL 1 Organisatieverandering van binnenuit	
1 Hoe kan het wel?	18
Een ander perspectief	
2 Bij ons kan dat niet	28
Wat niet kan, is nog nooit gebeurd	
3 Spannend!?	38
Samen door de weerstand heen	
DEEL 2 Ik als mens	
4 De keuze is reuze	52
... help ik kan niet kiezen ...	
5 Eigenlijk, op zich en in principe	62
Heldere taal – wat wil je nu echt en waarom zeg je dat niet?	
6 Dit wil ik niet	72
... en dat juist wel	
7 Dit kan ik niet	82
De kracht van toegeven iets niet te kunnen	

DEEL 3 Ik als leider

- | | | |
|-----------|---|------------|
| 8 | Controle is goed, vertrouwen is beter | 92 |
| | Bouwen aan vertrouwen in actie | |
| 9 | Goed voorbeeld doet volgen, slecht ook | 100 |
| | Mensen doen wat je doet, niet wat je zegt | |
| 10 | Alleen een hond heeft een baas | 112 |
| | Risico nemen, richting geven en ruimte bieden | |
| 11 | Het gesprek aangaan | 120 |
| | Praten over wat er echt toe doet | |
| 12 | Ruimte doet wonderen | 134 |
| | Het spel van ruimte geven en nemen | |
| 13 | Ik zie, ik zie wat jij niet ziet | 144 |
| | Ongekend natuurlijk talent | |

DEEL 4 Wij als geheel

- | | | |
|-----------|--|------------|
| 14 | Toegevoegde waarde | 154 |
| | De juiste medewerker op de juiste plek | |
| 15 | Het spel van de puzzel | 162 |
| | Flexibiliteit is noodzaak | |
| 16 | Alles valt op zijn plaats | 170 |
| | ... en blijft bewegen | |
| | Uitgebreid stappenplan | |
| | Van hokjes naar puzzelstukjes | 179 |
| | Onze dank gaat uit naar | 187 |

*'I'm starting
with the man
in the mirror.'*

- MICHAEL JACKSON

In Leiding

Allereerst, waar gaat dit boek niet over?

Even voor de duidelijkheid: je gaat in dit boek geen nieuwe veranderstrategie en theorie vinden. Mocht je daarnaar op zoek zijn, daar is genoeg over geschreven, door anderen.

Maar waarover dan wel?

Wij beiden zijn het overgrote deel van ons werkende leven bezig met (organisatie)verandering en wat daarbij komt kijken. Ook hebben we veel ervaring opgedaan met persoonlijk leiderschap, om meer de regie te nemen in ons werk en daarbuiten. Al doende kwamen we steeds meer tot de conclusie dat een duurzame (organisatie)verandering niet mogelijk is zonder persoonlijk leiderschap te ontwikkelen, om door de weerstand – die altijd ontstaat – te bewegen. Ook ontdekten we dat verandering makkelijker van binnenuit ontstaat, als mensen vanuit intrinsieke motivatie werken. We delen graag onze schat aan ervaring op al deze vlakken, vanuit een verschillend perspectief.

Als uitgangspunt voor dit boek hebben we de door Judith ontwikkelde gespreksmethodiek genomen, genaamd ‘Van hokjes naar puzzelstukjes’. In de vele trainingen die we de afgelopen vijf jaar hiermee gegeven hebben, zien we namelijk dat deze methodiek daadwerkelijk verandering in organisaties op gang brengt. Van binnenuit wel te verstaan, omdat mensen aangestoken raken.

Deze methodiek gaat expliciet over de zachte kant van veranderen, de menskant. Veranderingen komen niet alleen tot stand door het aanpassen van structuren en systemen, maar vooral dankzij mensen. Hoe mensen met elkaar omgaan, hoe ze samenwerken, hoe ze communiceren met elkaar, dat is cruciaal voor het slagen van een verandering. En jij hebt daar als leidinggevende een belangrijke rol in te vervullen.

Toch bijzonder dat je geregeld organisaties nieuwe systemen ziet aankopen in de verwachting dat die de oplossing gaan geven voor problemen. Er wordt nog weleens vergeten naar de menskant te kijken. En dat terwijl je bij elke verandering die doorgevoerd wordt, veelal ook het gedrag van mensen wil veranderen. En ja natuurlijk kun je dat gedrag van buitenaf sturen en dus mensen extrinsiek in beweging proberen te brengen. Dat werkt ook best een tijdje. Wil je echter een duurzame verandering bewerkstelligen, dan kun je het beste werken vanuit intrinsieke motivatie. Dat is onze visie. Als mensen écht willen, komen ze als vanzelf in beweging. Intrinsieke motivatie is de motor en die kun je aanwakkeren in mensen.

Verandering roept weerstand op. Wij bieden je graag een handreiking om daarmee om te gaan. Daarbij vinden wij een verandering succesvol als deze gedragen en geborgd is. Dat gaat niet vanzelf. Dit is voor ons de drive geweest om onze best practices breder te delen dan in onze lezingen, (team)coaching en trainingen.

JA zeggen JA doen in actie

Dit boek gaat dus over werken en leven vanuit intrinsieke motivatie. We geven graag zelf het goede voorbeeld en hebben om die reden alleen die thema's beschreven die voortkwamen uit onze eigen intrinsieke motivatie. We hebben dus niet netjes de hoofdstukken verdeeld, maar alleen de hoofdstukken waar we een dikke vette JA bij voelden, geschreven. In de vormgeving kun je zien wie welk hoofdstuk geschreven heeft. Je zult merken dat we vanuit onze verschillende achtergronden (HR & Finance) soms net een andere kijk hebben, al hebben we ook veel gemeenschappelijkheid, onder andere onze 'het kán wel'-mentaliteit.

Opbouw van ons verhaal

Voordat we de hoofdstukken induiken, geven we kort uitleg over de kapstok die aan de basis staat van dit boek: de Van hokjes naar puzzelstukjes-methodiek. Het boek is vervolgens zo geschreven dat je elk hoofdstuk apart kunt lezen. De eerste drie hoofdstukken gaan over onze visie op en ervaring met organisatieverandering. In deel 2 van het boek sta jij als mens centraal. Vervolgens staan we in deel 3 stil bij jou als leidinggevende. We sluiten af met deel 4 dat gaat over jullie als team, de complete puzzel, het geheel van je organisatie en hoe je verandering borgt.

Elk hoofdstuk begint met een aantal vragen, gedachten en opmerkingen die je mogelijk herkent. Gedachten die je bezig kunnen houden. Overtuigingen die remmend kunnen werken. We hopen dat de inhoud van de hoofdstukken je uitnodigt om op andere gedachten te komen, om anders te kijken. Want een mindsetverandering is van belang om een verandering te laten slagen.

Want bij jou begint het.

Veel inspiratie gewenst!

Judith en Hilko

PS Een leuke noot: uit onderzoek van Intomart GfK over het vergroten van werkplezier blijken dezelfde conclusies te komen als die wij in dit boek vanuit onze ervaring met je delen: Wees je bewust van je voorbeeldfunctie, toon oprecht interesse en toon waardering, durf je kwetsbaar op te stellen en geef medewerkers meer verantwoordelijkheid en regie, waardoor ze meer initiatief tonen en hun talenten meer benutten. Kortom: begin bij jezelf!

*‘Als je focust
op resultaat,
zal er niet snel
wat veranderen.
Als je focust op
verandering,
zul je resultaat
zien.’*

- **OMDENKEN** (VRIJ VERTAALD)

De Van hokjes naar puzzelstukjes-methodiek uiteengezet

Wat ook het veranderisssue is, je hebt nieuwe energie nodig om die verandering daadwerkelijk te bewerkstelligen! Zonder nieuwe energie komt niemand in beweging.

Het is begrijpelijk dat je van buitenaf van alles probeert om de gewenste verandering vorm te geven in jouw organisatie. Dat doet toch iedereen? Nieuwe structuren, nieuwe systemen, een reorganisatie of een nieuwe richting die je zorgvuldig communiceert. Maar helaas, wezenlijk verandert er niet zoveel. Mensen veranderen niet zomaar mee. Ze zeggen misschien wel JA, maar ze doen NEE.

Het is effectiever gebleken om mensen van binnenuit aan te steken. We hebben daar een heel simpele gespreksmethodiek voor ontwikkeld, die gericht is op het genereren van nieuwe energie in jouw team, in jouw organisatie. Van binnenuit welteverstaan. Zodat JA zeggen JA doen wordt.

De methodiek draait om twee pijlers, specifiek in deze volgorde:

- het creëren van ruimte door het vinden van oplossingen voor werkzaamheden die energie kosten. Deze leveren je medewerkers en jou geen tot weinig voldoening op. Wij noemen dit non-talenten. Hier starten we mee, omdat het aanpakken van deze stressbron veel ruimte oplevert.
- het aanwakkeren van intrinsieke motivatie door het naar boven halen van ieders unieke – natuurlijke – talenten. Als mensen die meer benutten, wordt JA zeggen JA doen, helemaal vanzelf. Hiermee kun je mensen optimaal inzetten en resultaten verbeteren.

We gebruiken om de beweging te duiden twee simpele metaforen: een hokje dat in een puzzelstukje transformeert. Het hokje staat hierbij voor de functie, zoals die is vastgesteld, de kaders waar iemand aan zou moeten voldoen – waar overigens niemand honderd procent aan voldoet. Wij hebben nog nooit iemand ontmoet die honderd procent op zijn hokje paste.

Wij stellen daarom dat mensen niet ophouden bij dat hokje. Mensen kunnen lang niet alles én ze hebben meer in huis dan er van ze gevraagd wordt. Ze zijn eerder een puzzelstukje. Het puzzelstukje is in feite net zo goed een hokje, alleen dan met in- en uitstulpingen. De instulpingen staan symbool voor non-talenten, zaken waar je niet echt talent voor hebt, waar je niet blij van wordt, maar bovenal: waar je geen energie van krijgt.

De uitstulpingen staan symbool voor je (vaak onbenutte) natuurlijke talenten. Talenten die je van nature in je hebt, maar die je op dit moment niet of nauwelijks beoefent, die niet van je gevraagd worden en die je dus niet of te weinig gebruikt. Het benutten van je natuurlijke talenten levert juist energie op.

Door met elkaar in gesprek te gaan over waar eenieder energie van krijgt en waarvan niet, leer je elkaar anders kennen. Wat essentieel hierbij is, is dat we dit in een prettige, open en veilige setting doen én op een hoger abstractieniveau, waardoor we buiten de hokjes leren kijken.

Je ziet elkaar meer als mens, met plussen en minnen, met zaken die je energie geven en die energie kosten. Door dit te ontdekken van elkaar, kunnen jullie als puzzelstukjes op elkaar aansluiten. Door deze hernieuwde kennismaking kun je met je team een start maken met werken vanuit ieders intrinsieke motivatie. Het is onze ervaring dat mensen daarmee als vanzelf bewegen en de resultaten als geheel beter worden.

Hierna kun je aan de slag met de beoogde verandering, maar dan wel met een groep mensen die AAN staat, die er zin in heeft en betrokken is.

Interessant? Lees vooral verder in onze verhalen, ervaringen en zet het uitgebreide stappenplan in de bijlage naar hartenlust in om zo een duurzame verandering in jouw organisatie voor elkaar te krijgen.

DEEL 1

ORGANISATIE- VERANDERING VAN BINNENUIT

*We delen in dit deel
onze visie op wat
verandering tegenhoudt
en hoe dat te doorbreken.*

HOOFDSTUK 1

door Judith

Hoe kan het wel?

Een ander perspectief

*'Ik zou wel iets anders willen, maar dat kan niet, want ik moet ...'
 'Ze mogen wel wat proactiever worden hier.'
 'Het werk moet wel gedaan worden.'
 'Ze zeggen vaak wel JA, maar ze doen NEE.'
 'Ja maar, ik word hier wel op afgerekend.'
 'Iedereen moet weleens wat doen wat hij niet leuk vindt.'*

Hoe vaak ik zo'n zinnetje gehoord heb, is werkelijk ontelbaar. En ik begrijp ze best. Werken is niet altijd even gemakkelijk en soms lijkt de situatie uitzichtloos. Aan de andere kant is het ook jammer. Want deze gedachten zijn showstoppers tot en met. Je zet jezelf én de situatie in een freeze-stand. Je zegt impliciet: 'Ik kan hier niets aan veranderen. Zo is het nou eenmaal.'

Die gedachte klopt niet. Je legt hiermee de regie buiten jezelf. Je hebt elk moment de keuze iets aan de situatie te veranderen, ook al voel je dat misschien niet direct zo. Niets is voor altijd zo. Je hebt veel meer mogelijkheden dan je soms denkt. De vraag is eerder: 'Wat wil je?' Want willen brengt je in beweging. Mensen bewegen uit zichzelf als ze iets écht willen. Dat is een natuurwet die we te weinig benutten bij organisatieverandering. En dat is waar dit boek over gaat. Bewegen vanuit intrinsieke motivatie.

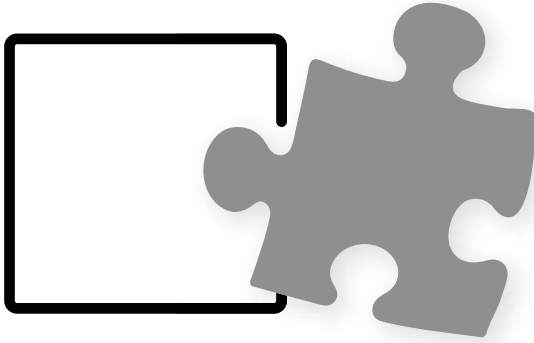
*Als je **intrinsiek** gemotiveerd bent, doe je iets omdat je het graag wilt, niet omdat je van buitenaf wordt gemotiveerd dit te doen. Bij **extrinsieke motivatie** doe je iets omdat dit van een ander moet of omdat er een andere externe prikkel is die je drijft. Een externe prikkel kan bijvoorbeeld waardeering, status of geld zijn.*

Handelen vanuit extrinsieke motivatie gaat moeizaam en is meestal tijdelijk van aard. Omdat mensen niet vanzelf, ofwel niet vanuit zichzelf gedreven zijn om te doen wat ze doen, houden ze ermee op zodra de mogelijkheid zich aandient. Of ze gaan er zelfs naar op zoek. Het kan echter ook zo zijn dat mensen denken dat hun huidige plek hun enige mogelijkheid is. Dan zitten ze vast. Ze doen hun ding en dat is het.

Handelen vanuit intrinsieke motivatie daarentegen gaat moeiteloos. Als je van binnenuit gemotiveerd bent, beweeg je vanzelf. Dat geldt

ook voor de mensen met wie je werkt. Jouw rol als voorbeeld is hierin cruciaal.

Ik geloof dat iedereen van toegevoegde waarde is. Daarom ben je er. Je hebt wellicht alleen de juiste plek nog te vinden, mocht het hier niet echt lijken te lukken. Te snel conclusies trekken is echter niet de weg. Ik ben er een voorstander van om eerst te kijken wat er binnen de huidige situatie, de huidige functie mogelijk is. Zo is het puzzelstukje als metafoor ontstaan. Het puzzelstukje laat zien dat een paar kleine veranderingen een heel ander beeld geven dan een hokje.



Zowel de instulpingen als de uitstulpingen zijn energieverkwisters, want talent heb je van nature in je om te benutten. Dat niet doen, is niet goed voor je. Iets doen terwijl het je veel energie kost, is net zomin goed voor je. Je gebruikt op deze manier onvoldoende jouw toegevoegde waarde.

Hoe zou het zijn als je hele organisatie op een dusdanige flexibele manier georganiseerd kan worden dat je het beste uit iedereen haalt én iedereen het beste uit zichzelf? Dat mensen zoveel mogelijk hun natuurlijke talenten benutten en dat de zaken daardoor floreren? Dat je zelf ook fluitend naar je werk gaat en geïnspireerd weer naar huis?

Vastzitten is een signaal

Kort door de bocht gezegd durf ik wel te stellen dat als iemand consequent JA zegt en NEE doet, er wat aan de hand is met zijn intrinsieke motivatie voor (een deel van) de functie. Iemand zit op een of andere manier vast. Als je dat beseft dan is het vervolgens interessant om te

ontdekken wat er aan de hand is. In een gesprek kun je er vervolgens achter komen wat iemand wel motiveert, zodat je hem kan helpen het werk anders in te richten en bovenal: met meer plezier te werken. Als je je functie met plezier uitoefent én wat er van je gevraagd wordt aansluit bij wat je te bieden hebt, is er namelijk niets aan de hand. Bij voorkeur zoek je naar mogelijkheden binnen je eigen organisatie. Maar als dat niet (meer) past, kan dit evengoed buiten deze organisatie zijn.

Hilko:

Ik ervaar het zelf regelmatig dat je kunt vastzitten in een bepaald denkpatroon. Het kan helpen om even de tijd te nemen en te bedenken: 'Moet ik dit doen?' waarbij je bij elk woord uit dit zinnetje stil kunt staan. Moet het? Moet **ik** dit?

Judith:

Dat kan inderdaad helpen. En als je nog een tandje dieper gaat, naar het willen, dan kom je bij je intrinsieke motivatie ... moeten is vanuit je hoofd. Willen heeft alles met voelen te maken.

De kunst is erachter te komen wat je wilt en wat je mensen willen. En daar gaat dit boek je bij helpen – want om te komen bij wat je wilt, kom je gegarandeerd een paar hobbels tegen.

Ik maak hierbij onderscheid tussen wat je écht wilt en wat je geleerd hebt te willen, het oppervlakkige willen, wat voortkomt uit hoe je bent opgevoed. Wat je écht wilt, heeft alles te maken met de talenten die je in je hebt. Je hebt natuurlijke talenten gekregen om iets mee te doen. Talenten zijn er om benut te worden en dus zoeken ze een weg naar buiten. Net als water altijd naar het laagste punt zoekt. Je verlangens, wat je graag wil, communiceren dit met je. Zij zijn de stem van je natuurlijke talenten. En die willen dolgraag naar buiten komen. Maar wat nu als ze binnen moeten blijven omdat de taken die van je verwacht worden meer gewaardeerd worden door de mensen om je heen? Voor je het weet blijf je daarmee doorgaan, ook al roept die stem in jou iets heel anders. Tot je het doorziet.

*‘To be yourself
in a world that is
constantly trying to
make you something
else is the greatest
accomplishment.’*

- RALPH WALDO EMERSON

Waardering van anderen is vaak de motor van je gedrag. Daarom doe je soms dingen die niet in lijn met jezelf zijn. Je geeft min of meer automatisch die taken prioriteit waar je voor gewaardeerd wordt en niet de taken die jij zelf van nature wilt. Dat is heel begrijpelijk. Laat ik fair zijn: ik heb ook lang van alles gedaan waar ik niet blij van werd. Ik was een ontzettende pleaser. Ik paste me aan tot ik een ons woog, zonder dat ik het doorhad. Ik was vroeger echt 'Koningin Aanpassen'. Tot ik ontdekte dat het niet meer klopte. Ik was niet in lijn met mezelf aan het werk en deed veel dingen waar ik niet goed in was, waar ik niet blij van werd en waar ik mijn energie mee verkwistte. Bovendien deed ik van alles niet waar ik wel goed in was, puur omdat dat niet van me gevraagd werd. Ik liet allerlei talenten thuis, aan de kapstok.

Dat schuurt. Talenten niet gebruiken schuurt vanbinnen. Het zorgt voor een knagend gevoel. Een gevoel dat je vertelt dat je niet alles uit jezelf haalt wat in jou aanwezig is. Je kent het misschien zelf ook wel, in je huidige werk of in vorige banen. Veel mensen kennen dit gevoel, maar hebben niet altijd door wat de effecten zijn. Het stompt je af. Het geeft je stress. Het zorgt ervoor dat je minder goed functioneert dan mogelijk is. En misschien nog wel het ergste: het geeft je een slecht gevoel over jezelf. Want niet goed voor jezelf zorgen voelt niet goed.

Hilko en ik zien dit in veel organisaties gebeuren en spreken beiden uit eigen ervaring. Er zijn zoveel mensen die meer in hun mars hebben, maar die een bepaalde volgzzaamheid zijn gaan vertonen. Daardoor kennen ze hun natuurlijke talenten niet of nauwelijks, omdat het niet van ze gevraagd wordt. Daar komt bij dat ze het ook niet of nauwelijks bespreekbaar maken, laat staan deze talenten benutten. Dat is jammer en daar doen we graag wat aan.

Het bespreekbaar maken betekent dat je ruimte geeft aan wat er in je leeft, wat je wilt, wat je niet wilt en ook wat je niet kunt. Hoe lastig dat ook lijkt in eerste instantie.

Maak bespreekbaar dat je niet alles kunt en wilt.

Mocht je het allemaal nog niet zo helder hebben, dan is dat geen punt. Dat komt vanzelf als jij het bespreekbaar durft te maken. Als jij ervoor openstaat. In ruimte ontstaat van alles. Alleen al het ontdekken van je onbenutte potentieel ontketent beweging. Het is een kwestie van uitproberen.

Hilko:

In onze teamtrainingen komen wij regelmatig mensen tegen die niet gelukkig zijn in hun werk. Ze doen werkzaamheden die niet helemaal bij hen passen. Ze laten talenten thuis. Ook komen we managers tegen die zich conformeren aan het 'systeem', het afvinken van controlelijsten in plaats van het inzetten van talenten en het ontwikkelen van mensen. Zijn medewerkers dan wel echt het menselijke kapitaal van de organisatie? Of worden mensen als middelen gezien en zo ingezet? Als machines die uitvoerend werk doen en allemaal hetzelfde zijn. Zijn ze nu wel of niet het belangrijkste onderdeel van je bedrijfsvoering?

Judith:

Als we die manier van kijken naar mensen kunnen veranderen, gaat dat veel meer opleveren. Mensen zijn volkomen uniek en het is gaaf om juist dát te benutten in plaats van eenheidsworst te creëren.

Hoe zou het zijn als je zou kunnen uiten wat je – eigenlijk – graag wilt en ook wat je – eigenlijk – liever niet (meer) wilt doen? Hoe zou het zijn om daar zelfs waardering voor te krijgen? Dat kan echt. Zo ben ik zelf bij veel van mijn werkgevers en opdrachtgevers duidelijk geweest over mijn 'sterktes' en 'zwaktes'. Zeker vanaf de tijd dat ik interim-werk deed, werkte het heel goed om hier duidelijk in te zijn. Het zou toch van de zotte zijn dat ik als externe adviseur iets zou gaan doen waar ik ronduit slecht in was? Ik vond dat heel logisch.

Daar zijn mijn werkgevers en opdrachtgevers altijd erg blij mee geweest. Zo wisten ze wat ze aan me hadden. Het was een echte win-win. Voor mijn werkgevers omdat ik beter presteerde, juist doordat ik mijn talenten meer benutte en mijn energie niet verkwistte. Voor mij was het dé manier om goed voor mezelf te zorgen en meer energie te

krijgen uit mijn werk. Want mijn natuurlijke talenten gebruiken levert energie op.

Pas in 2013 zag ik voor me wat ik al die tijd gedaan had: ik had mezelf bevrijd uit mijn 'hokje' en van mezelf een 'puzzelstukje' gemaakt. Vandaar de naam 'Van hokjes naar puzzelstukjes'.

Hilko:

Mijn eigen ervaring met verschillende sessies Van hokjes naar puzzelstukjes is dat je steeds meer en beter inzicht krijgt in je eigen talenten. Wat ik vooral als bijzonder heb ervaren, is dat mensen die jou niet kennen je toch goed zien: ze vertellen je zeer goed welke talenten je van nature hebt. Ik heb zelf meerdere VHNP-sessies gevolgd en gegeven, zowel met collega's, vrienden als onbekenden. Op die manier krijg je een completer beeld van jezelf en van elkaar.

Judith:

Dat vind ik zelf ook het mooie aan deze gespreksmethodiek, dat het je een completer beeld van jezelf én elkaar geeft. Je krijgt daardoor steeds meer begrip voor jezelf en voor de ander. Dat komt de samenwerking enorm ten goede!

Met dit boek willen we graag deze methodiek nog meer handen en voeten geven en onze zienswijze delen die eraan ten grondslag ligt. We doen dit door thema's aan te snijden die je tegenkomt als je aan de slag gaat met een verandering in jouw organisatie. We willen stimuleren dat je vooral aan de slag gaat met jezelf, want daar start elke verandering.

Ons doel is dat je een duurzame verandering voor elkaar krijgt, wat voor verandering dat ook moge zijn. In elk geval wordt het met deze gespreksmethodiek een verandering die gedragen wordt, omdat mensen er zelf écht iets aan hebben. Een verandering vindt op deze manier plaats vanuit intrinsieke motivatie, zodat men niet alleen JA zegt, maar ook JA doet. Dit impliceert trouwens ook dat men NEE zegt en ook NEE doet. Dat is wel zo duidelijk.

*‘The strongest force
in the universe is a
human being living
consistently with
his identity.’*

- TONY ROBBINS

We hopen dat dit jou en je organisatie helpt om de veranderkracht te versterken. Zodat je je ook afvraagt: 'Hoe kan het wel?'

'Ik zou wel iets anders willen en dat kan ook.'

'Ik heb meer in me en daar ga ik iets mee doen.'

'Het werk moet wel gedaan worden en dat puzzelen we samen uit.'

'Dit hoort bij de taken van ons team, samen kijken we wie hier goed in is.'

'Ik ga het gesprek aan over wat ik wil en waar ik goed in ben.'

'De dingen die ik niet leuk vind om te doen maak ik bespreekbaar.'

HOOFDSTUK 2

door Hilko

Bij ons kan dat niet

Wat niet kan, is nog nooit gebeurd

‘Wij zoeken een schaap met vijf poten of misschien zelfs wel een duizendpoot!’

‘Ik kan toch niet zeggen wat ik niet goed kan?’

‘Ik werk gewoon een uurtje langer door, ik moet dit kunnen ...’

‘Maar het werk moet toch af ...’

‘Ik moet gewoon nog wat harder mijn best doen.’

‘Ik zie wel hoe het gaat.’

Het is begrijpelijk dat bedrijven medewerkers zoeken die veel kunnen. Allround inzetbaar, stressbestendig, flexibel, daadkrachtig, empathisch, teamplayer, accuraat, noem maar op. Een prachtig wenspakketje, gebundeld in een functiebeschrijving met taken, ervaring en opleidingseisen. Maar is dit wel reëel, logisch en haalbaar?

We zoeken een schaap met vijf (of meer) poten. Een schaap met vijf poten komt echter in de natuur niet zo vaak voor. Als er al een lammetje wordt geboren met vijf poten, dan kijkt een boer eerst een paar keer goed voordat hij het echt gelooft. Vervolgens beslist hij of hij die poot weg laat halen of niet. Dat is toch een andere kijk op een schaap met vijf poten ...

Het komt in veel bedrijven voor dat er te veel verwacht wordt van een mens. Niemand past ooit honderd procent op het gevraagde takenlijstje. Niet alles ligt binnen je vermogens, ieder mens heeft non-talenten. Mensen worden bijna continu overvraagd. Niet voor niets is een burn-out een steeds meer voorkomend verschijnsel. Een burn-out kan mede ontstaan als je langdurig inspanningen moet leveren die boven of buiten je vermogens liggen. Daardoor heb je steeds minder energie



en word je steeds vermoedder. Als je door blijft gaan, stapelt zich dit op; het leidt vaak tot lichamelijke klachten. Je lijf zegt HO.

Dr. Brené Brown (professor aan de Universiteit van Houston) heeft meer dan twaalf jaar onderzoek gedaan naar het gedrag van mensen. Ze schreef boeken als *De moed van imperfectie* en *De kracht van kwetsbaarheid*. In haar boeken geeft ze helder aan dat het erkennen van je kwetsbaarheid geen zwakte is, maar juist een kracht. In een wereld die gericht is op perfectionisme is het echter moeilijk om kwetsbaarheid te laten zien.

Judith:

Kwetsbaarheid is een van mijn favoriete onderwerpen. Mijn motto is niet voor niets 'Laat jezelf zien'. Dat is spannend, omdat je afgewezen kunt worden als je iets van jezelf laat zien. Die ervaring met afwijzing hebben veel mensen opgedaan in hun jeugd en zorgt er nu nog voor – zelfs nu je volwassen bent – dat het uitdagend voelt om je kwetsbaar op te stellen. Stel je voor dat je niet gehoord of gezien wordt?! Nee, dan kruip ik liever in mijn schulp en houd ik het zakelijk. Dan kan ik tenminste niet gekwetst worden. Het vervelende is dat dit ook niet echt lekker werkt. En toch is het mogelijk om deze vicieuze cirkel te doorbreken.

In onze huidige methodieken van beoordelen en belonen is imperfectie en kwetsbaarheid (nog) niet standaard. Er wordt gemeten en gewogen en dat moet volkomen objectief gebeuren. Wat natuurlijk een contradictio in terminis is, want een beoordeling is per definitie subjectief. De andere kant is dat we ook te veel van onszelf verlangen. We overvragen onszelf. Toegeven waar je niet goed in bent, is nog niet zo gewoon. Maar het zou wel gewoon kunnen worden, als je ermee gaat oefenen.

Judith:

Dat oefenen kun je bijvoorbeeld al het bij solliciteren doen. Zelf heb ik bij een sollicitatie weleens aangegeven wat ik niet kan (en wil) en wat ik wél wil. Ook schreef ik dat als men daar twijfels bij had, men mij beter niet kon uitnodigen voor een gesprek. Wat denk je? Werd ik uitgenodigd. Mooi, want vooraf was in elk geval een aantal zaken alvast helder, daar hoef je het niet meer over te hebben. Ik merkte overigens wel dat mensen deze dingen snel vergeten als je eenmaal in dienst bent. Dus je moet daar voor jezelf scherp en helder in blijven en duidelijk blijven aangeven wat je niet kunt (en niet wilt).

Voor een organisatie is het efficiënter en effectiever om mensen in te zetten op hun natuurlijke talenten, in plaats van ze dingen te laten doen waar ze niet goed in zijn. Als je iets moet doen waar je niet goed in bent, of waar je qua energie op leegloopt, dan doe je daar veelal langer over dan over de dingen waar je plezier aan beleeft. Kijk eens naar je eigen positie. Zie je bij jezelf dat jij dingen uitstelt tot een later moment? Het leukere werk laten we graag voorgaan, toch? Dat gaat bij de meeste mensen vanzelf.

Bedenk maar eens voor jezelf waar je niet goed in bent, wat je echt niet (goed) kunt en waar je geen energie van krijgt, maar wat wel van jou verwacht wordt. Hoe zou het voelen als je daarmee mag stoppen?

Welke taak zou je het liefst laten vallen als dat zou kunnen?

Wat stel je makkelijk uit? Wat valt er als eerste van je bordje als je wat leuk(er)s te doen krijgt? Waar zie je altijd als een berg tegenop? Wat kost je bakken met energie en levert je nagenoeg geen voldoening op? En: wat doe je daarmee?

Durf je dat aan te geven bij je leidinggevende? Of modder je gewoon door en probeer je met hangen en wurgen er toch iets van te maken? Wij zouden graag zien dat dit onderwerp meer ingebed wordt in de HR-cyclus en -gesprekken, zodat je een gesprek hebt met elkaar over wat ertoe doet. Zodat we het niet alleen hebben over de gewenste competenties en wat er bij jou mist, maar over wat je energie kost en wat je energie oplevert. En vervolgens over hoe je jouw natuurlijke talenten

*‘Iedereen is een genie.
Maar als een vis
wordt beoordeeld
op zijn vaardigheid
om in bomen te
klimmen, zal hij
zichzelf zijn
hele leven als een
mislukking
beschouwen.’*

- ALBERT EINSTEIN

beter kunt inzetten in de organisatie. Een ander gesprek dat je helpt focussen op je kracht en de bedoeling van wie jij bent. Dit vraagt wel wat van je, want een groot obstakel van ons mensen is dat we nogal eens doen alsof we iets weten of kunnen terwijl dat niet zo is. Als we die trots opzij kunnen zetten en eerlijk aangeven wat we niet weten en kunnen, ontstaat er een ander gesprek.

Judith:

Ik ben een groot voorstander van échte gesprekken. Daarom bieden we vanuit het concept Van hokjes naar puzzelstukjes ook handvatten om een gesprek anders in te steken. We geven graag een leidraad met vernieuwende vragen. Die vragen inspireren mensen om zichzelf veel meer te benutten en zo beter tot hun recht te komen. Of tot hun bedoeling, zoals je dat zo mooi zegt.

Als ik naar mezelf kijk, heb ik het ook niet altijd zo makkelijk gevonden om toe te geven iets niet te kunnen en eerlijk gezegd soms nog steeds niet. Dit heeft alles te maken met een stuk ego, zelfkennis, moed, het durven toegeven dat het er gewoon niet in zit, ondanks alle verwoede pogingen.

Nu kan het zijn dat je in de ene rol met veel energie en plezier veel voor elkaar kunt krijgen en dat je in een andere rol niets voor elkaar krijgt. Je gaat zo makkelijk aan jezelf twijfelen. Voor je het weet, denk je dat het aan jou ligt dat het niet lukt, je wordt onzeker. In een van de organisaties waar ik heb gewerkt, een groot internationaal bedrijf, kregen we een nieuwe leidinggevende. Vol enthousiasme kwam hij binnen. Iemand met een zeer goed cv en uitstekende referenties. Toch liep het niet echt lekker. Het gevolg was dat hij niet de goede dingen voor elkaar kon krijgen. Hij ondervond veel weerstand door zijn directe stijl van leidinggeven. Hij was een organisatie gewend waarin alles goed geregeld was en nu kwam hij terecht in een dynamische, sterk veranderlijke omgeving. Dat vraagt een andere, meer flexibele manier van leiden, wat hij niet kon. Hij ging harder praten en zijn medewerkers steviger aanspreken op wat er allemaal anders en beter moest. Dat werkte totaal niet.

*‘De hoogste graad
der waardering van
iemand's deugden
bestaat hierin, dat
men zijn gebreken
begrijpt.’*

- PETER SIRIUS

De vraag is wat je dan doet. Besef je dat jij misschien niet de juiste persoon bent voor de klus en dat je dit niet kunt? Durf je dat bespreekbaar te maken? Wat zou er moeten veranderen?

Judith:

Het zou mooi zijn als je in zo'n situatie sec kunt zien dat jij niet de juiste persoon bent voor deze positie. Ik merk dat veel mensen het erg persoonlijk maken, voor zichzelf en ook voor anderen. Dat heeft effect op hun zelfvertrouwen, gevoel van eigenwaarde en status. Hoe vaak worden niet-functionerende mensen aangeduid als rotte appels? Terwijl we het hier gewoon hebben over mensen die om een of andere reden niet matchen met wat er van ze verwacht wordt. Dat maakt ze geen rotte mensen. Ze zijn slechts een misfit voor de functie. Hierin valt veel menselijkheid te winnen. Door respectvoller met elkaar om te gaan, wordt ook de nodige weerstand overwonnen, vermoed ik.

Hilko:

Precies, het gaat niet zozeer om de vraag of het wel of geen goede mensen zijn. De match met organisatie en functie/rol is niet altijd goed. Het gevolg is echter vaak dat mensen aan zichzelf gaan twijfelen of geheel anders gaan acteren dan hoe ze echt zijn. Met als risico dat er onnodige stress ontstaat en de prestaties daardoor juist minder goed worden.

Pas jij wel in jouw rol, functie en organisatie?

Je hoort weleens van die mooie uitspraken als: 'de juiste medewerker op de juiste plek'. Wat is dat concreet? En hoe kom je dan op de juiste plek? Is dat één statische plek of beweegt die plek mee met je ontwikkeling? Voor mij geldt het laatste. Met enige regelmaat reflecteer ik over de werkzaamheden die ik doe. Erover sparren met anderen, zowel extern als intern, werkt voor mij uitstekend. Wie en wat geeft mij inspiratie? Wat gaat goed, wat kan beter, wat kost energie en waar kan ik beter mee stoppen omdat ik het niet kan – of omdat een collega er veel beter in is dan ik? Ook het laatste is goed om te beseffen. Ik zie geregeld mensen vasthouden aan bepaalde taken omdat er een soort status aan gekoppeld zit – en dat terwijl een collega er misschien wel veel beter in is en de taken sneller kan uitvoeren. Blijf je dan hangen in

oude patronen en functies? Of ruil je onderling van taken? Durf je je kwetsbaar op te stellen en aan te geven wat je niet kunt of wat jij minder goed kunt dan je collega?

Wees je ervan bewust dat naast dat jij verandert, ook functies gaandeweg veranderen. Door reorganisaties, omdat er nieuwe taken bij komen of omdat het team waar je in werkt verandert met andere collega's. Stukje bij beetje worden er andere taken aan toegevoegd of verwijderd en andere kwaliteiten van je gevraagd. Dit soort veranderingen sluipen er soms langzaam in. Je hebt er vaak geen erg in dat dit gebeurt. Het heeft wel effect op je. En zo kan het zijn dat je je niet meer op je plek voelt. Juist omdat de wereld niet stilstaat en aan veranderingen onderhevig is, verandert je werkinhoud mee. Het is daarom goed om dat met regelmaat te bespreken en te reflecteren: is dit wat ik wil en kan? Een ik-APK zoals Judith dat noemt, jaarlijks een check (of vaker als dat nodig is) voor jezelf houdt je scherp.

Het vraagt moed en lef om aan te geven wat je niet kunt. Maar het levert veel op. Door dat gesprek aan te gaan ontstaat er ruimte en rust – bij iedereen om je heen, want jij bent niet de enige die er een probleem mee heeft. Jouw non-talenten hebben effect op jouw hele team. Het bespreekbaar maken voorkomt mogelijk zelfs dat je overspannen of burn-out raakt en dat geldt ook voor je collega's. Als er manco's in een team blijken te zijn, kun je die maar beter helder in beeld hebben. Samen kun je nagenoeg altijd tot oplossingen komen. Zolang je zorgt dat je van toegevoegde waarde bent bij de dingen waar je wél goed in bent (je natuurlijke talenten), valt er veel anders – en voor iedereen beter – te organiseren.

*'Natuurlijk hoef ik niet alles te kunnen, dat kan helemaal niet.'
Ik zeg gewoon wat ik niet goed kan, dan is daar duidelijkheid over.'*

*'Ze weten wat ze aan me hebben. Dat bespreken we regelmatig.'
Ik heb geen vijf poten, maar twee benen.'*

'Weten wat ik niet goed kan, scheidt helderheid. Zo weten we waar de manco's liggen.'

'Samen kunnen we alles aan; als ik iets niet kan, kan een ander het vast wel.'

Verandering is constant aanwezig. Dat merk je op de werkvloer en in je persoonlijke leven. Maar waarom is er dan zo veel weerstand tegen, waarom zeggen mensen JA en doen ze NEE? En nog interessanter: wat kun je daaraan doen, als leidinggevende?

Dit boek reikt je op luchtige wijze aan hoe je naar JA zeggen JA doen komt. Wij zoeken de oplossing niet in systemen en structuren. Wij zoeken die in de mensen. Uitgangspunt hierbij is dat het essentieel is om eerst zelf in de spiegel te kijken, om jezelf en een ander in beweging te kunnen brengen. Kom los van het voldoen aan verwachtingen, ontdek hoe je mensen aansteekt en voorkom dat het vuurtje dooft. Een verandering slaagt als mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om mee te bewegen, als het ze iets brengt én als ze er iets aan kunnen bijdragen. Want ieder mens wil van toegevoegde waarde zijn!

Onmogelijk? Met dit boek en de bijbehorende Van hokjes naar puzzelstukjes-gespreksmethodiek ontdek je hoe dit op een speelse manier wél kan. Met een aantal kleine stappen creëer je beweging van binnenuit in je team. Iedereen zet zich optimaal in, met als gevolg betere resultaten – voor je organisatie én voor je klanten. Het verzuim gaat omlaag, de medewerkerstevredenheid omhoog, het teamgevoel wordt sterker en de organisatie wordt steeds leuker om voor te werken.



Judith Webber en Hilko de Boer bundelen in dit boek verhalen vanuit hun veranderpraktijk. Ze inspireren je ieder vanuit hun eigen ervaring en achtergrond en versterken elkaar vanwege hun verscheidenheid. Met een achtergrond in HR (Judith) en Finance (Hilko) sluiten ze als puzzelstukjes op elkaar aan. Wat ze gemeenschappelijk hebben, is hun ‘het kan wél’-mentaliteit.

‘Dit uiterst leesbare en fraai vormgegeven boek staat vol bruikbare quotes en mooie mini-dialogen. Over samen veranderen. Van binnenuit. Zodat er duurzame verandering ontstaat!’ – Ronand Jansen, Managementboek.nl Academy

**‘In dit boek staat werkelijk inzicht in elkaars talenten en drijfveren bovenaan. Daarmee zorgen Judith en Hilko voor een zeer geschikt vertrekpunt voor een manier van organiseren die zo snel mogelijk de norm mag worden.’
– Christian van Saaze, NieuwOrganiseren.nu**

