

MARLOES VAN DER WERF

VRIJ MOEDIG VERANDEREN

VAN TEGENSpraak NAAR
OPENHARTIG SPREKEN

Boom

INHOUD

Voorwoord	9
Verzet proberen voor te zijn	13
1. Vrijmoedig veranderen verkiezen	21
1.1 Vrijmoedig veranderen	21
1.2 Veranderaar	25
1.3 Vrijmoedige anderen	27
2. Vrij spreken is niet zomaar alles zeggen	33
2.1 Vrijmoedigheid	34
2.2 Vrij spreken	35
2.3 Moedig handelen	37
2.4 Waar het mee samenhangt	39
2.5 Wat vrijmoedigheid niet is	40
2.6 Vrijmoedigheid is geen verzet	44
2.7 Zoals het hier bedoeld is	45
3. Niet werken vanuit of geloven in schaarste	47
3.1 Wat zit vrijmoedigheid in de weg?	48
3.2 Heb je een keuze?	49
3.3 Wil je (wel) een keuze?	49

3.4	Krijg je de keuze?	53
3.5	Belangen	56
3.6	Vrijheid	56
3.7	Wat als je er niet voor kiest	57
3.8	Kies je ervoor of niet?	58
	Wat zou helpen?	59
	Wat helpt de ander?	62
4.	Gaat het om wat jij wilt geven of om wat de ander nodig heeft?	69
4.1	Vrijmoedig handelen	70
4.2	Aandacht	72
4.3	Luisteren	78
4.4	Vragen	86
4.5	Spreken	90
4.6	Samenspel	92
	Wat zou helpen?	94
	Wat helpt de ander?	95
5.	Kijken om te begrijpen, of om er iets van te vinden	97
5.1	Ontdekken	99
5.2	Zien, kijken en waarnemen	100
5.3	Ordenen	103
5.4	Onbevangenheid en ordenen	104
5.5	Duiden	106
5.6	Positie en plek	108
5.7	Adviseren	113
5.8	Overmoedig	117
	Wat zou helpen?	118
	Wat helpt de ander?	121
6.	Weloverwogen en onderbouwd klinkt niet echt vrijmoedig	125
6.1	Overwegen	127
6.2	Visie op veranderen	130
6.3	Twijfel	132
6.4	Bescheidenheid	135

6.5 Distantie	136
6.6 Ongemak	138
6.7 Heroverwegen	146
Wat zou helpen?	150
Wat helpt de ander?	151
 7. Er zit niks anders op dan op je woorden te zitten	 155
7.1 Ondervinden	156
7.2 Bescheidenheid	158
7.3 Wederkerigheid	161
7.4 Hercontracteren	163
7.5 Op je handen woorden zitten	165
7.6 Intervenieren	167
7.7 Stoppen of ga verder naar start	170
Wat zou helpen?	171
Wat helpt de ander?	174
 8. Je herkent wat je kent	 177
 Literatuurlijst	 187
 Noten	 191

VERZET PROBEREN VOOR TE ZIJN

Waar we onszelf in de nesten werken

Herkenbaar? Die gedachten van ‘Zal ik toch maar ...?’ of ‘Moet ik niet toch ...?’, gevolgd door even legitieme gedachten die pleiten voor het tegenovergestelde zoals ‘Dat gaan ze nooit goedkeuren’ of ‘Daar krijg ik niemand in mee’ – waardoor je je gedachten laat varen? Vaak met als gevolg dat je later in het proces denkt: ‘Zie je nou wel, ik dacht toen al ...’ en ‘Had ik nou maar ...’ Of heel druk doende bent met alsnog te organiseren wat je toen al dacht dat het juiste was. Wat vaak niet in goede aarde valt. Want we zijn toch al op weg, we hebben dit al gecommuniceerd en iedereen heeft zich gecommitteerd.

Daar zit je dan. Ga je ertegenin? Of alsnog de barricaden op? Ga je het gesprek weer aan? Laat je deze gaan of maak je er toch een punt van? En ondertussen vraag je je af hoe het kan dat je je ineens tegenover iedereen bevindt in plaats van ertussenin.

Er zijn weinig zaken die zo snel afgeleerd worden in organisaties als vrij denken en spreken. Organisaties hier de schuld van geven, gaat wat kort door de bocht. Voordat we de eerste keer een organisatie binnenstappen, zijn we al heel wat vrij denkvermogen kwijt. En dat terwijl dit hard nodig is. Omdat niets meer simpel, eenvoudig en eenduidig is.¹ Omdat het niet meer alleen kan.² Omdat we het samen moeten doen, of we het nu leuk vinden of niet.³

Hetzelfde geldt voor je uitspreken. Ook dit leren we snel af, blijkt uit talloze gebeurtenissen waarbij professionals al in een vroeg stadium hadden aangegeven dat het niet slim, verantwoord of ethisch was, maar waar niet naar geluisterd werd. Waar de tegenstemmen uiteindelijk verstomden, mensen zich niet gehoord voelden en (jaren) later de omvang van het probleem pas echt duidelijk werd. Je uitspreken is niet zonder risico – en zelfs al nemen moedige professionals dat risico, dan nog is het geen garantie dat deze moed wordt gehoord en gewaardeerd.⁴

De roep om tegenspraak en verzet klinkt luid, en er is een veelheid aan programma's ontwikkeld om tegenspraak (binnen de overheid) te organiseren. Met het verharden van het debat lijken verzet en tegenspraak soms nog de enige mogelijke opties te zijn. Is dat zo? Kunnen we verzet in de toekomst niet voor zijn?

Waar gaat het over?

Dit boek is een verkenning van hoe we verzet vóór kunnen proberen te zijn. Niet dat verzet nooit meer nodig is, maar hoe we het zo veel mogelijk kunnen voorkomen. Hoe we kunnen voorkomen dat we in een positie belanden waarin tegenspraak en verzet nog de enige handelingsmogelijkheden lijken te zijn.

Dit boek gaat over veranderen op een vrijmoedige manier. Het biedt een visie op veranderen, waarbij vrijmoedigheid de grondhouding is van waaruit gehandeld wordt. Het geeft inzicht in hoe het ambacht eruit zou zien als we dit structureel en consequent op een vrijmoedige manier proberen uit te oefenen. Met ambacht bedoel ik de activiteiten van mensen die zichzelf veranderaar of adviseur noemen of die vanuit hun expertise, functie of beroep

zich bezighouden met verandering in, van, met en tussen organisaties.

‘Kan het ook anders?’ is de belangrijkste vraag in dit boek. Niet met de pretentie om een eenduidig en kant-en-klaar antwoord te hebben, maar met als doel er een perspectief naast te zetten. Naast de schijnbaar dominante overtuiging dat tegenspraak ons verder gaat helpen. Dit boek gaat over hoe het ook kan, welke hobbels er dan op je pad komen en hoe veranderen eruit zou zien als deze hobbels genomen worden. Welke ruimte is er om op een andere manier te handelen, met een andere grondhouding, met meer lucht in het veranderproces, voor de veranderaar én voor de andere betrokkenen?

Wat is het voor boek?

Het is een hobbelboek. Beter kan ik het niet omschrijven. Elk hoofdstuk is een hobbel op zich. Soms in de vorm van een keuze die gemaakt moet worden, bijvoorbeeld om het aan te gaan, om vrijmoedigheid te verkiezen en wat dat dan betekent. Over belangen en vrijheid en waar deze onder druk komen te staan. Hoe aandacht ons perspectief verschuift en hoe dit het handelen beïnvloedt. De eerste paar hobbels zijn het lastigst. Tenminste, dat denk ik. Die gaan over jou als veranderaar, over je grondhouding, over belang en aandacht, over hoe je handelt en hoe jouw aannames en ideeën hierover een rol spelen. Het gaat over daar waar het in de praktijk vaak lastig wordt.

De eerste hoofdstukken zijn echter ook hopelijk een bron van herkenning over waarom veranderen zo weerbarstig is en verleidingen overal op de loer liggen. Het zijn tegelijkertijd de meest confronterende hoofdstukken. Confronterend in de zin dat ze de ogenschijnlijke waarheden waarmee we werken onder de loep nemen en uitdagen om er anders naar te kijken.

Dat anders kijken resulteert in anders kijken naar veranderen. Hoe ziet veranderen eruit als vrijmoedigheid de grondhouding is? Als vrijmoedig zijn en handelen het uitgangspunt is?

Dit boek belicht veranderen vanuit het perspectief van vrijmoedigheid. Korte toelichtingen, mogelijke vooruitzichten en zienswijzen, maar ook illustraties en bespiegelingen wisselen elkaar af. Met zo min mogelijk verandertaal en managementjargon, maar er helemaal aan ontkomen is niet gelukt.

Om makkelijker door het boek te manoeuvreren en keuzes te maken wat wel en niet te lezen, geef ik kort weer hoe het boek is opgebouwd.

Waar te beginnen?

Zoeken naar het model in het boek hoeft niet. Dat staat meteen in het volgende hoofdstuk, waar ook de begrippen en de beweging van vrijmoedig veranderen worden toegelicht. Dat geeft een goed beeld van wat het wel en niet is. Het eerste hoofdstuk is een kapstok om de rest van het boek 'aan op te hangen' en een eerste beeld te krijgen bij waar het over gaat. Het tweede hoofdstuk geeft preciezere woorden aan wat met vrijmoedigheid bedoeld wordt en beschrijft de term vrijmoedigheid vanuit de theorie van parèsia van Michel Foucault.

Het derde hoofdstuk is de zwaarste hobbels, want daarin wordt verkend wat vrijmoedigheid verkiezen echt betekent voor de veranderaar. Dat is ook meteen het kantelpunt in het boek. Kies je er niet voor om te streven naar vrijmoedigheid – elk moment vrijmoedig zijn is een utopie – dan zullen de daaropvolgende hoofdstukken vooral veel irritatie opwekken en kun je het boek misschien beter doorgeven. In de hoofdstukken daarna ga ik ervan uit dat streven naar vrijmoedigheid het vertrekpunt is.

In hoofdstuk 4 verken ik hoe vrijmoedig handelen eruit kan zien. Het begint met aandacht. Daarna komen luisteren, vragen, spreken en handelen in beeld en als laatste hoe dit allemaal samen speelt. Vrij spreken en moedig handelen komen terug in de hele beweging van vrijmoedig veranderen.

In de hoofdstukken 5 tot en met 7 wordt de veranderkundige beweging gemaakt die al kort is geïntroduceerd in het eerste hoofdstuk. Ontdekken, overwegen en ondervinden vormen de basis van vrijmoedig veranderen. Hoofdstuk 5 beschrijft het onbevangen

kijken naar en het heel precies duiden van het vraagstuk in de context; zo ontstaat er een afbakening (waar het wel en niet over gaat), en een eerste idee van wat er speelt.

Het zesde hoofdstuk omschrijft hoe een veranderstrategie en interventies ontwikkeld worden waarvan verwacht wordt dat deze het beste effect en impact hebben. In het zevende hoofdstuk staat vooral doen wat nodig is en beslist niet meer centraal. Daarom heet dit hoofdstuk ook 'Er zit niks anders op dan op je woorden te zitten' in plaats van bijvoorbeeld interveniëren of implementeren.

In het laatste hoofdstuk kijk ik vooruit, want dit boek is een momentopname. Het kijkt terug, staat op de schouders van anderen en gaat van daaruit voorwaarts. Maar is het daarmee rond? Zeker niet. Vrijmoedig veranderen is een wijze van zijn, kijken, denken en spreken. Met als doel meer professionele denkruimte te creëren om anders te kijken en anders te handelen. Dit hoofdstuk is ook een uitnodiging tot gesprek, om verder te praten over wat we nog niet weten, wat we nog niet kennen en herkennen, en wat daarvoor nodig is.

Maar daar zijn we nu nog niet, want voor wie is het boek eigenlijk?

Voor wie is het?

Het boek is niet geschreven voor twijfelende professionals. Dat moet ik uitleggen. Het is niet geschreven voor professionals die de basis van hun vak nog aan het leren zijn. Ik richt me in het boek op professionals die hun vak al verstaan. Die nog dagelijks leren, reflecteren, zich verwonderen en professioneel twijfelen – want dat hoort nou eenmaal (of beter gezegd: gelukkig) bij het vak – en die op zoek zijn naar een andere manier van kijken en doen. Het is geschreven voor professionals die werken met veranderen in, rondom en tussen organisaties in rollen als verandermanager, adviseur, project- of programmamanager of hoe het ook maar mag heten. Die een vraag of een opdracht krijgen, of zichzelf hard willen maken voor een vraagstuk en daar de ruimte voor krijgen.

In het boek ga ik ervan uit dat er een veranderaar is, een vraagstuk, een vraag en een vrager of opdrachtgever of iets wat daarop lijkt. Waarover later meer. Ook is het boek bedoeld voor diegenen die opdracht geven tot het onderzoeken, ontwerpen en realiseren van die veranderingen.

Hoe kun je het lezen?

Ben je geïnteresseerd in wat vrijmoedig veranderen precies is, begin dan bij het eerste hoofdstuk, dat geeft meteen een beeld bij wat vrijmoedig veranderen is en welke aannames en uitgangspunten eronder liggen. Wil je je verdiepen in vrijmoedigheid, lees dan daarna ook hoofdstuk 2. Herken je de weerbarstige praktijk en ben je benieuwd waar je je eigen vrijmoedigheid verliest of waar je verleidbaar bent, ga dan meteen naar hoofdstuk 3. Herkenning, erkenning van de weerbarstigheid en reflecties wisselen elkaar af met mogelijke handelingsperspectieven zonder te versimpelen.

Hoofdstuk 4 gaat over handelen en geeft naast veel illustraties – die door het hele boek staan – ook een aantal kleine handelingsperspectieven. Ben je vooral benieuwd hoe vrijmoedigheid bij veranderen eruit kan zien, ga dan na het eerste hoofdstuk door naar hoofdstuk 5. Voor de tussendoorlezers zijn de *cursieve* illustraties interessant, die geven net weer een ander perspectief op de weerbarstige praktijk versus het gedachtegoed. Bovendien zijn het ook niet alleen maar goede voorbeelden van vrijmoedigheid.

Ben je opdrachtgever en geïnteresseerd in hoe je je eigen vrijmoedigheid kunt herkennen en inzetten, lees dan de eerste hoofdstukken door alsof je een veranderaar bent (want misschien ben je dat naast opdrachtgever ook wel). Ben je benieuwd hoe je meer ruimte kunt organiseren voor vrijmoedigheid? En hoe je signalen herkent waar vrijmoedigheid geen kans krijgt? Vraag het de professionals in je eigen organisatie. Hoofdstuk 3 tot en met 7 eindigen met een ‘Wat zou helpen?’ en ‘Wat helpt de ander?’ waarbij dat laatste specifiek over jou gaat.

Wat staat er niet in?

Snelle antwoorden, een eenduidig ja of nee en zeker geen makkelijke oplossingen. Maar dat was vast al duidelijk. Het boek blijft ver van het gemak waarmee zaken maakbaar gemaakt lijken te worden.

Waar ik ook weinig over zeg, is de actualiteit, behalve dan dat die een van de redenen was om dit boek te schrijven. Een gemiste kans, denk je wellicht. Dat vind ik ook. Maar papier is geduldig en in boekvorm niet erg snel. Alles wat ik erover zou schrijven, zou achterhaald zijn tegen de tijd dat het boek gedrukt was. En dat is dan weer een opsteker. Want het thema raakt, het gaat erover, we vinden er wat van met z'n allen en zijn op zoek naar andere manieren om naar ons vak, onze vraagstukken, opdrachtgevers en onszelf te kijken. Het is dus niet bedoeld als een soort receptenboek met handige overzichten wat te doen, maar als een zoekende en onderzoekende bijdrage aan het gesprek over de ontwikkeling van het vak.

Wat is het vervolg?

Zie het als een uit de hand gelopen gespreksstarter. Dit boek is bedoeld als het begin van een gesprek. Een gesprek dat erg eenzijdig begint, dat klopt, met een hoop tekst van mij, maar hopelijk leidt het tot een twee-, meer- en vooral veelzijdig gesprek over vrijmoedigheid in veranderen. Want ik ga graag in gesprek over hoe veranderen in en tussen organisaties verandert, hoe de context waarin het vak wordt uitgeoefend de druk verhoogt en een andere grondhouding lijkt te vragen. Ik neem je in dit boek graag mee in de zoektocht naar hoe er meer denk- en handelingsruimte kan ontstaan in ons werk. Dat je dit boek in handen hebt, wekt in ieder geval de indruk dat je nieuwsgierig bent naar andere perspectieven. Dus laten we snel beginnen met de super samenvatting van de beweging van vrijmoedig veranderen.

1. VRIJMOEDIG VERANDEREN VERKIEZEN

Vrijmoedig veranderen is een keuze, een keuze die je in elke situatie, bij iedere vraag weer opnieuw kan maken. Vrijmoedig veranderen gaat over handelen, over het handelen van de veranderaar en ook over de verhouding tot de andere betrokkenen. In dit hoofdstuk worden de begrippen en de beweging van vrijmoedig veranderen uitgewerkt.

1.1 Vrijmoedig veranderen

Vrijmoedig veranderen gaat over ontdekken, overwegen en ondervinden. Het betekent allereerst: vrijmoedigheid verkiezen om dan vrij te kunnen spreken en moedig te handelen. Je bewust zijn van het risico dat je daarmee neemt én bereid zijn dat risico daadwerkelijk te dragen. Vrijmoedig veranderen houdt in dat je expliciteert wat er zich in je hoofd afspeelt, heldere afwegingen

en (her)overwegingen maakt en bescheiden interventies inzet die duidelijkheid vooraf bieden en spijt achteraf voorkomen.

Vrijmoedig zijn is niet alleen wat veranderen vrijmoedig maakt, het is wat je doet, hoe je handelt en dat je ervoor kiest om vrijmoedig te kijken, luisteren, vragen, denken, spreken en dus te handelen. Dat betekent onbevangen kijken en luisteren, onbeschoemd vragen en denken en openhartig spreken. Vrijmoedig veranderen gaat niet over veranderaanpakken, strategieën en interventies. Vrijmoedig veranderen gaat over hoe je jezelf inzet, hoe je zelf handelt in de context, met het vraagstuk, de vraag en het proces dat voor jou veranderen is. Het gaat dus ook niet om wat veranderen is, maar wat veranderen in een specifieke situatie met een specifiek vraagstuk vraagt.

Vrijmoedig, vrij spreken en moedig handelen

Vrijmoedig spreken komt van het Griekse *parrèsia*.⁵ Vrijmoedig wordt in dit boek gedefinieerd als ‘onbevangen, onbeschoemd en openhartig zeggen wat je denkt, zo volledig en nauwkeurig mogelijk met de meest openhartige woorden en uitingvormen, met als doel dat de ander begrijpt wat je denkt – waarbij je je bewust bent van het risico dat dit met zich meebrengt, en dit risico aankan en aandurft, en daarnaar handelt’. Dit gaat over die vorm van spreken die in dit boek ‘vrij spreken’ genoemd wordt. Daarop volgt – of preciezer gezegd: kan volgen – moedig handelen. Niet omdat spreken geen handelen is, maar iets zeggen is nog iets anders dan er in een veranderproces consequent naar handelen. Moedig handelen slaat terug op het je bewust zijn van het risico dat dat met zich meebrengt en dat aan kunnen willen gaan.

Vrijmoedig veranderen is een beweging

Vrijmoedig veranderen is geen traditioneel verandermodel. Het heeft geen begin, midden en eind. Verandermodellen onderscheiden vaak fasen, zoals afbakening en diagnose, de kern van het vraagstuk, veranderstrategie en planning, interventies en verankering⁶ of kijken, denken en doen⁷. Vrijmoedig veranderen is geen

klassieke veranderencyclus, maar beschrijft een wijze van handelen bij veranderen die ik een beweging noem. In de beweging van vrijmoedig veranderen zitten de elementen ontdekken, overwegen en ondervinden. Deze komen deels overeen met verandermodellen, maar vrijmoedig veranderen start op een andere plek, namelijk bij de veranderaar zelf, bij het verkiezen van het streven naar vrijmoedigheid. Om vervolgens heel precies te kijken naar het vraagstuk in de context, te komen tot een afbakening (waar het wel en niet over gaat) en een eerste idee te krijgen wat er aan de hand is. Na ontdekken volgt overwegen: hier worden de veranderstrategieën afgewogen waarbij op basis van de eerste ontdekkingen het beste effect en impact valt te verwachten. Dit gaat ook over je uitspreken; in het bijzonder het vrij spreken met openhartige woorden. Bij ondervinden staat bescheiden en moedig handelen centraal: het uitvoeren van de strategieën en ontworpen interventies op een manier die recht doet aan het vraagstuk, de context en de vraag aan de veranderaar.

Verwacht geen zonneschijn en confetti, maar eerlijkheid, twijfel en moed. Veranderen is spannend, zeker wanneer de druk toeneemt, belangen botsen, onzekerheid groeit en vrijheden betwist worden. Op zulke momenten ligt het voor de hand om sneller te beslissen, strakker te sturen en kritische stemmen te dempen. Juist dan vraagt het moed om ongemak te verdragen en het gesprek over wat werkelijk op het spel staat niet uit de weg te gaan. *Vrijmoedig veranderen* verkent wat het betekent om vrijmoedig te kijken, te spreken en te handelen te midden van druk en gedoe.

Het laat zien hoe juist lastige momenten een bron van vernieuwing kunnen zijn. Met aansprekende concepten en herkenbare verhalen maakt Marloes van der Werf concreet hoe verandering eruitziet als vrijmoedigheid de grondhouding is. Ze maakt helder wat het van veranderaars, adviseurs én opdrachtgevers vraagt om, juist wanneer het schuurt, te overwegen, te ontdekken en te ondervinden, en zet aan tot het kritisch bevragen van eigen aannames en handelings-repertoire.

Vrijmoedig veranderen is een uitnodiging om de spanning en complexiteit van verandering niet te vermijden, maar vrijmoedig onder ogen te zien.



boom.nl
boommanagement.nl
vrijmoedigveranderen.nl



9 789024 475544 >