

Mijn pleidooi

De bron van veel veranderongelukken kan worden gevonden in één specifieke oorzaak. Bij veel trajecten zijn tijd en aandacht voor emoties en onderliggende waarden “optioneel”. Emoties en onderliggende waarden vormen juist een onlosmakelijk onderdeel van veranderprocessen. Onze vaardigheid om hier goed mee om te gaan schiet echter veelal te kort. En op de werkvloer werkt dit direct door in het werkvermogen van de organisatie. We schieten onszelf keer op keer in de voet. Om dit om te kunnen draaien is één vraag cruciaal: *Wat doe jij?* In deze workshop worden een aantal handvatten aangereikt om er zelf mee aan de slag te gaan. En een aantal suggesties om deze benodigde ontwikkeling ook in jouw organisatie te stimuleren



Workshop

Eerste hulp bij
veranderongelukken



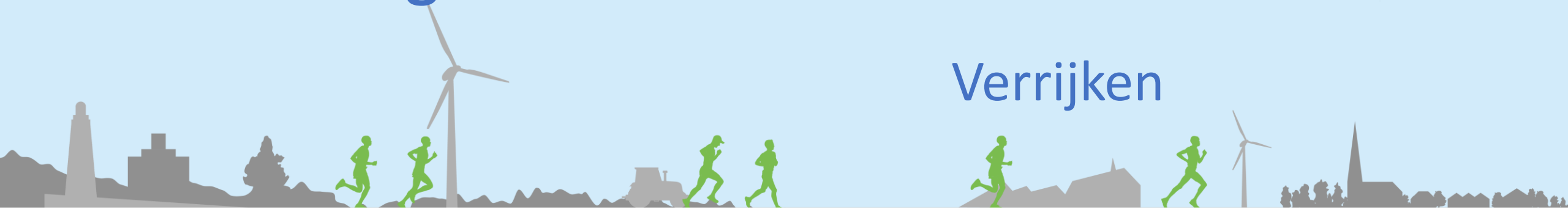
Verkennen



Verdiepen



Verrijken



Hoe ik wens dat jij hier weg gaat...

Ben je ergens nieuwsgierig naar geworden, ga verder op onderzoek uit!

Ben je ergens in bevestigd? Ga verdiepen!

Wil je ergens over sparren? Maak contact! (ook met elkaar)

Als niets je heeft geraakt of nieuwsgierig gemaakt, dan is dat ok.



Samenwerkafspraken

Doen we de uitnodiging aan elkaar om:

- Dat we open naar elkaar zijn. Daarin de **scherpte**, op **inhoud**, durven opzoeken, in de wetenschap dat we het daardoor samen beter maken.
- Om samen op te trekken, ontwikkelen en van elkaar willen leren, met oog voor ieders expertise en **eigen-aardigheden**.
- Het eerlijke en soms ongemakkelijke gesprek met elkaar te voeren
- Om de **moed** te hebben om dingen **uit te spreken** om ze te kunnen **bespreken** (en eventueel opnieuw kunnen **afspreken**, om indien nodig **aan te spreken**).



Jullie kunnen enkele troefkaarten spelen;

1. “Wie ben jij dat je hierover wat denkt te kunnen zeggen?”
2. “Maar het gaat toch om de goede intenties?”
3. “Ja, ja, ja ik snap het! Maar waar begin ik???”





#Verkennen



Veranderingongeluk =



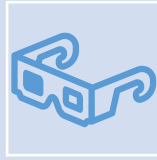
Voorgestelde definitie voor vandaag:

Alle ongewenste uitkomsten, significant gemiste doelen en onvoorziene neveneffecten van actief ingezette pogingen, om de status quo te beïnvloeden.



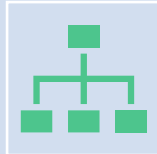


Invalshoeken van de meeste veranderaanpakken



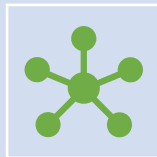
Uitstraling beïnvloeden

(Huis)stijl/ Symbolen
Branding/ Positief gevoel
Kernwaarden



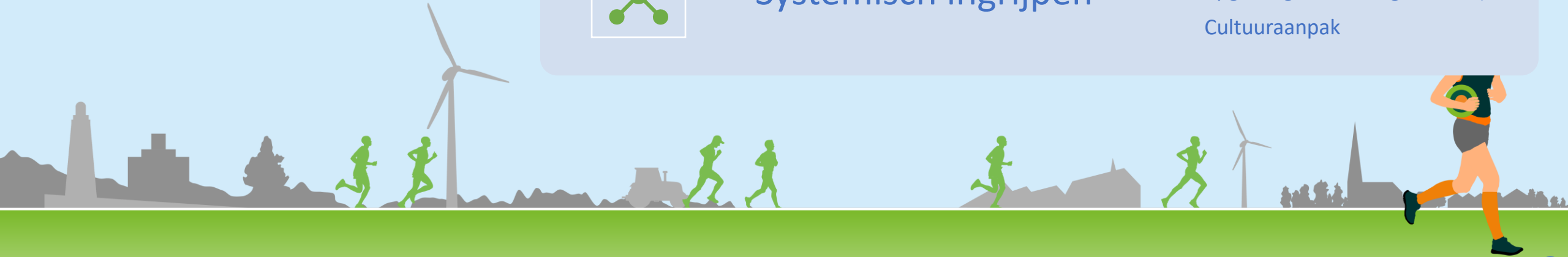
Aanpassingen in de structuur

Reorganiseren (structuur)
Juridische objectiviteit (formatie
en bezetting)
Centraal/ Decentraal
(Aansturingsvraagstuk)



Systemisch ingrijpen

Sturingsfilosofie (bv zelfsturing)
Modellering (Proces- of
opgavengestuurd organiseren)
Cultuuraanpak



Wat bij verandering vaak mis lijkt te gaan:

Overweldigende complexiteit

- Geen focus door een overvloed aan informatie, belangen en samenhang.
- Gevoelens van haast en de valkuil van het te simpel willen maken

Willen oplossen vanuit overvloed

- Denken dat we wat te kort te komen, altijd op zoek naar nog meer informatie, tijd, meer *waarheid*?
- Verlangen naar minder of geen weerstand, gemak, moeiteloosheid

Invoelen op beoogde interventies

- De afstand tussen de beslissers en 'de groep' die moet veranderen is te groot.
- Vanuit de top is focus de hark/ structuur. Vanuit het werk vaak anders.

Routines van denken, routines van doen

- (On)bewust negeren van de ongeschreven regels en/of irrationele patronen
- Altijd ergens vandaan komen en/ of ergens onderweg naar toe zijn.
Nooit in het moment zijn.

1) Welke sleutel tot succes laten we in onze organisaties, volgens jou, stelselmatig links liggen?

Elkaar op tijd betrekken

Ruimte om samen te werken

Naar elkaar luisteren

Samenwerken op thema's die ons allen overstijgen. Bij omgevingsdiensten denk ik dat we vaak allemaal het wiel uitvinden.

Ideeen toch gewoon eens bespreken

Procedures uitschrijven en niet 1 persoon op een eiland zetten qua werkzaamheden. Zorgen dat er altijd back up is en iemand een ander kan opvangen eventueel

veilige omgeving

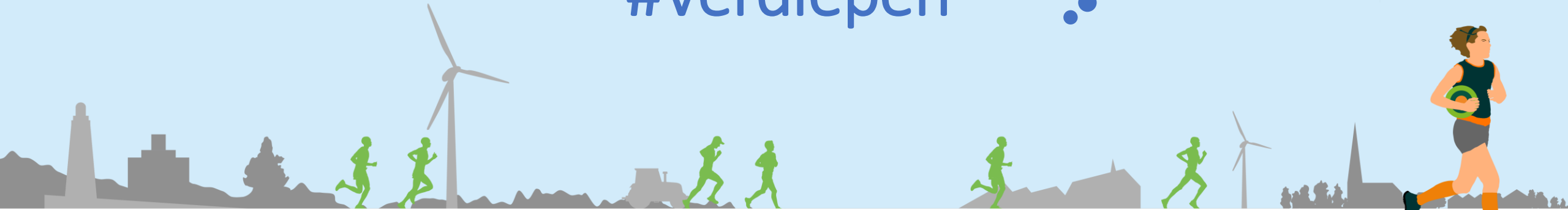
Goede integrale communicatie

Gebruik maken van de kwaliteiten van medewerkers op een breder terrein.





#Verdiepen



Hoe zwakke emotionele regulering het organisatieresultaat direct raakt...



Maak je sterk voor: Diversiteit in denken



Hoe zwakke emotionele regulering het organisatieresultaat direct raakt...

Hang naar
innovatie

Bron van
innovatie is
creativiteit

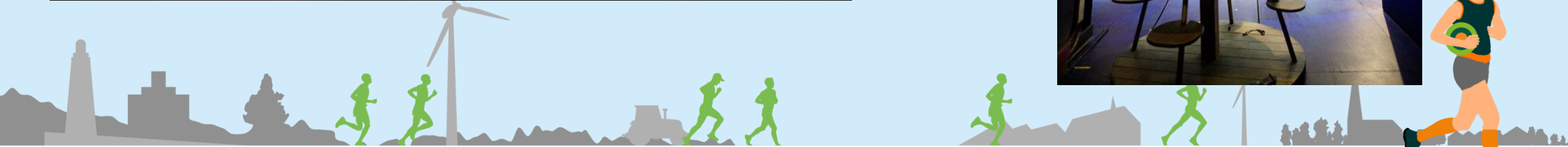
Creativiteit komt
voort uit
kwetsbaarheid

Is kwetsbaarheid
zwak of sterk in
jouw organisatie?





Valkuilen: Wat we zien en hoe het echt zit...





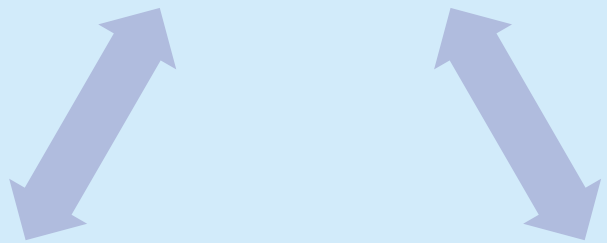
Kennen jullie deze? Helpt het?



- Constatierend
- Oordelend
- Diskwalificerend
- Gericht op de ander
 - Maar wat is dan een alternatief?

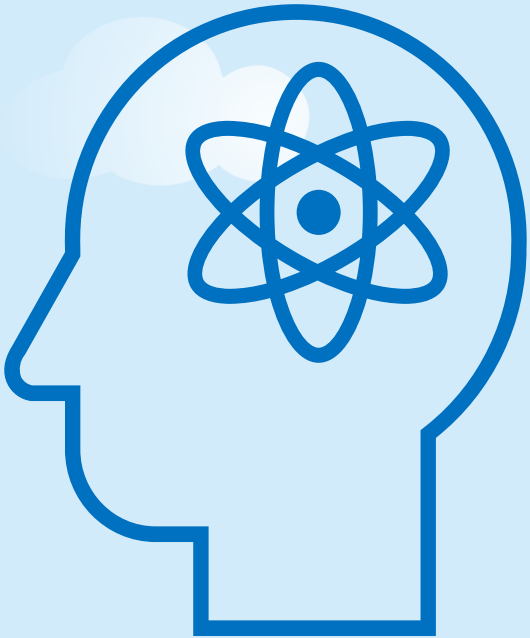
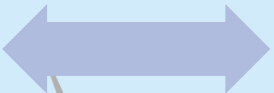


Aanklagen
(je richten op ouderschap/
schuldvraag)



Preken
(richten op gelijk
krijgen)

Politiek bedrijven
(iets anders zeggen dan
je daadwerkelijk denkt)



Kun jij denken als
een onderzoeker?
(Adam Grant, Think Again)





DENKEN ALS EEN ONDERZOEKER

- Mag jij jouw eigen kennis ter discussie stellen?
- Mag er ook geen oplossing zijn?
- Merk je neveneffecten voldoende op?
- Lukt het om even met ongemak te gaan zitten?
- Durf je het in perspectief te zien?
- Lukt het om je oordeel uit te stellen?
- Kun je algemeen denken, naast persoonlijk?
- It's not about being right, but making it right.



Als je maar positief blijft toch!?

#Helaas...

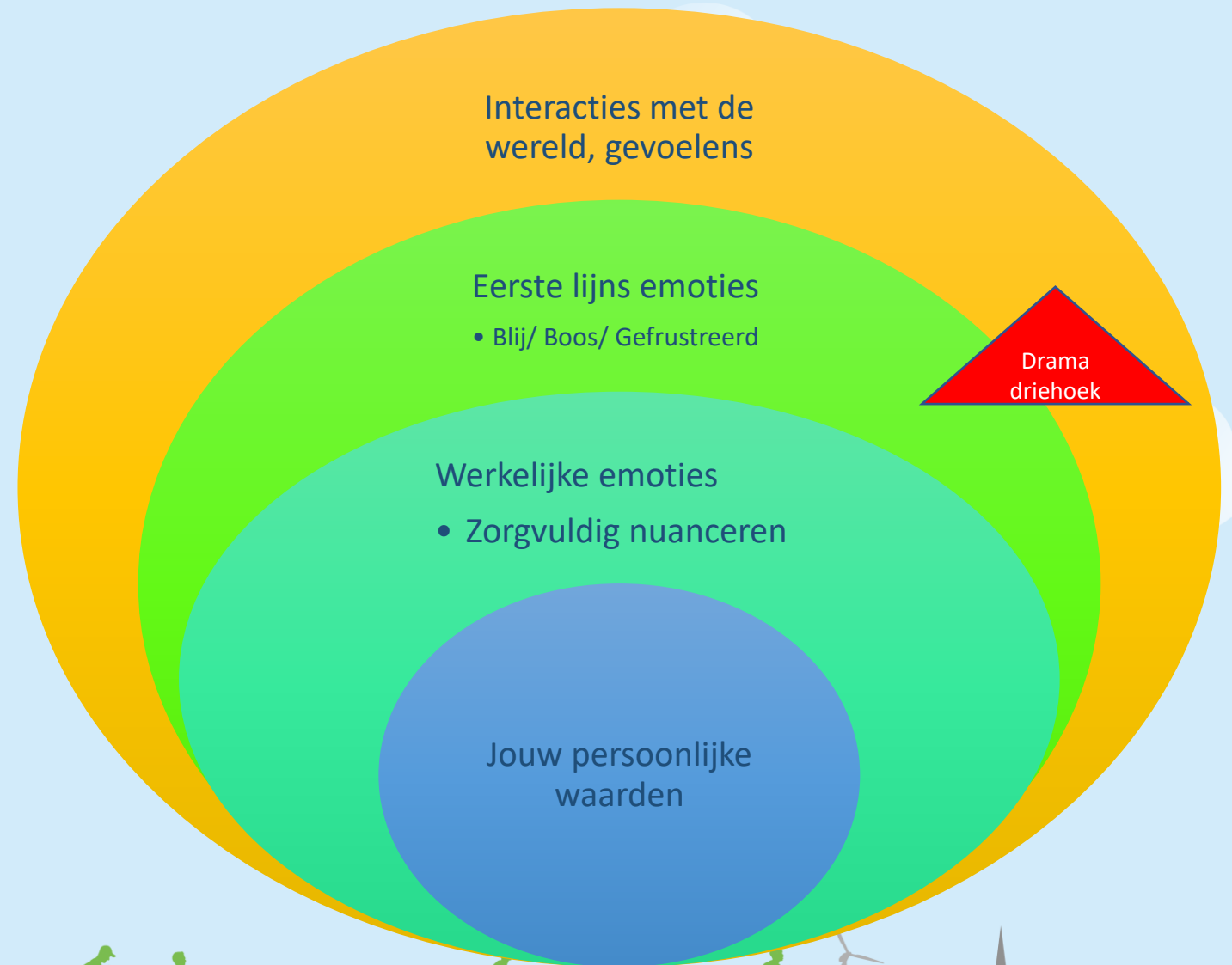
Professor Susan David:

"Als we moeilijke emoties opzij schuiven, duwen we eigenlijk ons vermogen weg om te leren wat onze eigen waarden zijn", zegt David. "Die moeilijke ervaringen worden vaak knipperende pijlen, die naar onze waarden wijzen."

#ToxicPositivity



De anatomie van emoties

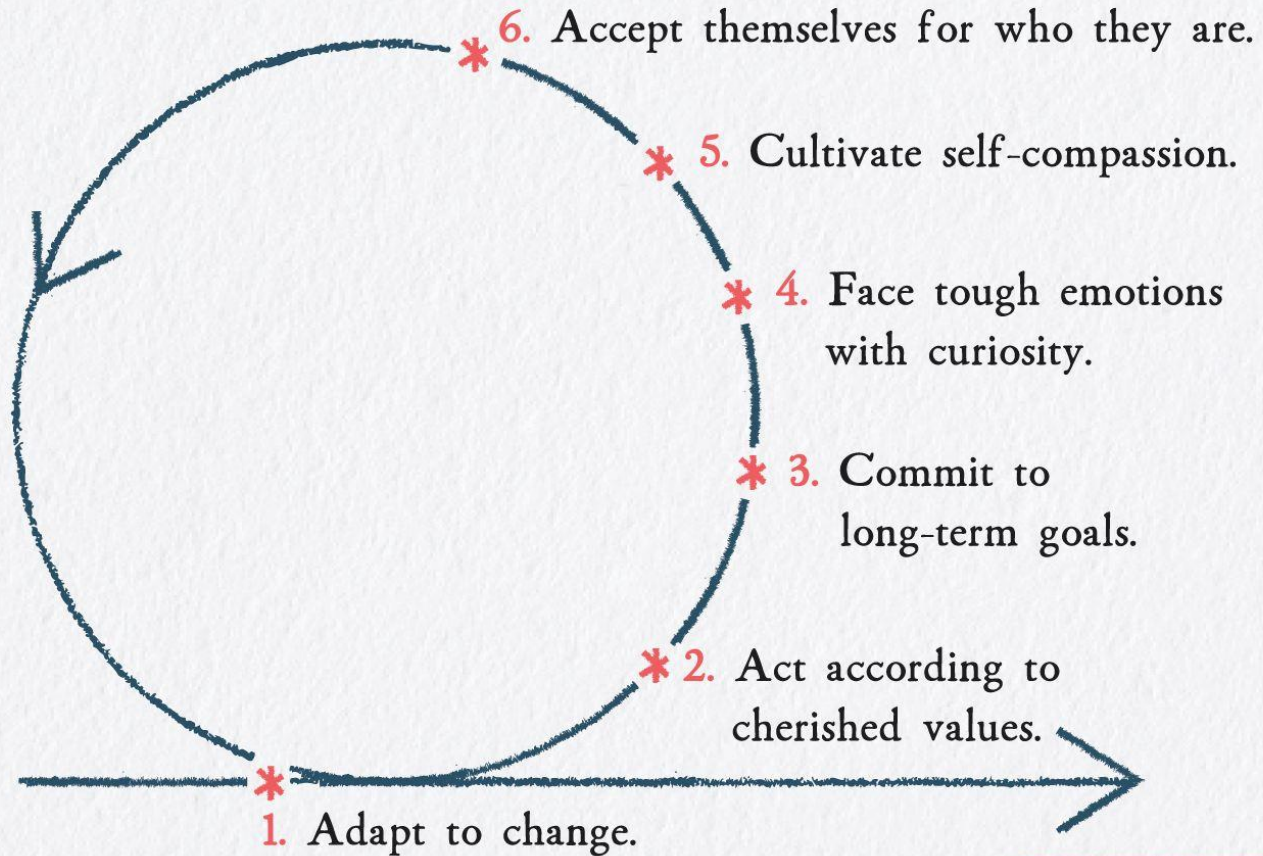


De 30 basis emoties (Onderzoek, Universiteit van Houston, Brene Brown)

- Woede
- Angst
- Thuisvoelen
- De schuld geven
- Nieuwsgierig
- Teleurgesteld
- Walging
- Verlegenheid
- Empathie
- Opgewonden
- Bang
- Gefrustreerd
- Dankbaarheid
- Rouw
- Schuld
- Gelukkig
- Vernedering
- Pijn voelen
- Jaloers
- Vreugde
- Oordeel
- Eenzaam
- Liefde
- Overweldigd
- Betreuren
- Droevig
- Schaamte
- Verrast
- Kwetsbaarheid
- Bezorgd



EMOTIONALLY AGILE PEOPLE...



EMOTIONAL AGILITY

SUSAN DAVID



#wwam ©



#Verrijken



Welke koers/ richting willen we in ontwikkeling?

Welke functionaliteit zoeken we?

- Verstevigen vaardigheid van emotionele regulering
- Verbeteren van de kwaliteit van denken
- Versterken van de verbinding tussen collega's

Welke beweging zoeken we ?

- Van weten van naar wijsheid
- Vertragen in denken, heroverwegen, terugkomen op
- Van reageren naar 'inspelen op'. Wat kun jij bijdragen om het niveau van denken te versterken?



De ontwikkelreis van de organisatie

- Zorg voor een eigen **organisatieverhaal** waar iedereen wat aan heeft en inhaakt op dagelijks werk.
- Werk met helder **verander-ideoom en veranderprincipes** consistent met wat je wil bereiken.
- **Spiegel** degene die koers moeten houden op de essentie van hun rol.
- Durf de irrationele patronen in beeld te brengen en deze samen **aan** te kijken.
- **Ga de iteratie aan**, bijvoorbeeld via een op actieonderzoek gebaseerde strategie.



Alles wat je zegt doet er toe...

- Versimpel je organisatietaal en leg deze ook vast! Werk aan zorgvuldig taalgebruik, dat is een belangrijke vorm van aandacht geven.
- Communiceer niet groots en meeslepend, hou het klein!
- Faciliteer je trekkers, koester je early adopters, waardeer **iedereen**.



Hoe maak je de kans groter om succesvol te zijn?

- Leren vasthouden aan dingen op de zeer lange termijn, totdat je deze onder de knie hebt.
- Stel de ontwikkelreis centraal en niet het doel
- Breng focus aan, ook op wat je mag loslaten
- Wees eerst vooral exnovatief, werk aan vaardigheden, groei naar innovatie



Exnovatief? *(zeker in het begin)*

- Wat gaat er goed, maar ligt zo voor de hand dat je het niet meer opmerkt?
- Verbeter zoveel als mogelijk op basis van goede bestaande patronen en routines!
- Leer met elkaar simpele dingen goed te doen.
- Als exnovatie lukt, ook via het bespreken van van waarden & emoties, wordt echte innovatie een stuk bereikbaarder.

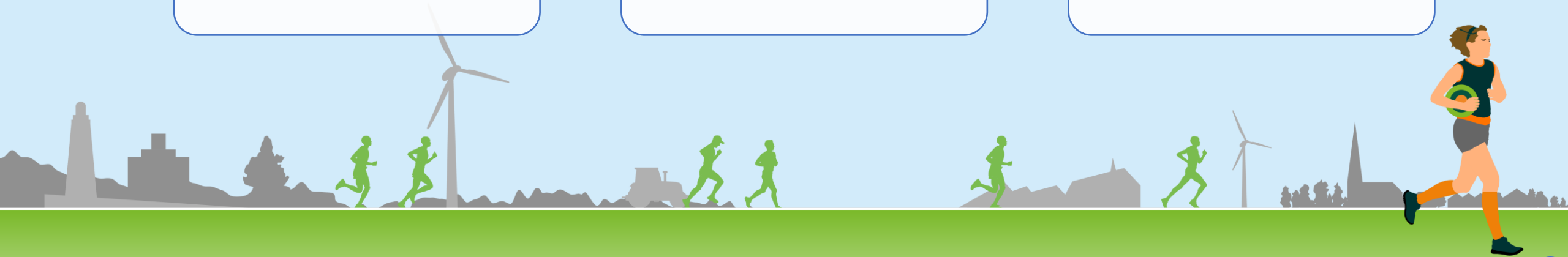


Navigatievaardigheden voor de 21^{ste} eeuw

Nieuwsgierig
zijn

Dilemma's
hanteren

Emoties
reguleren



Nieuwsgierigheid praktiseren

Je oordeel nog
even uitstellen

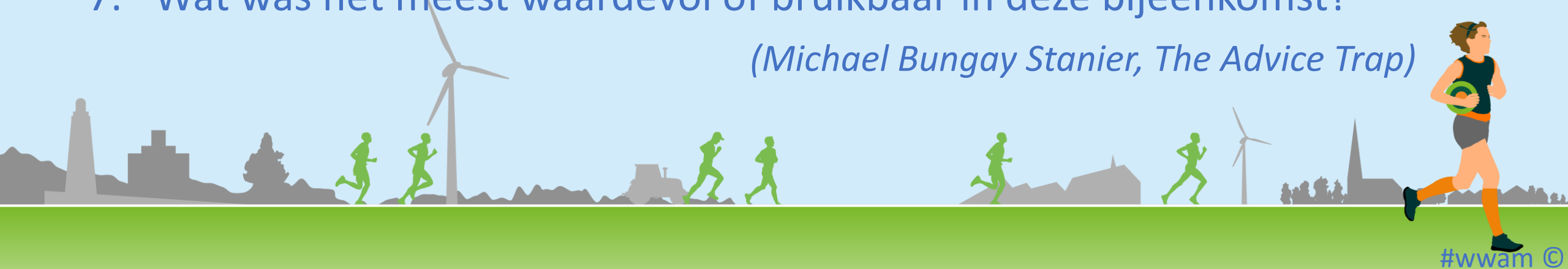
Je
vraagvaardigheid
versterken

Kwaliteit van
denken verhogen
Snelheid van
denken vertragen

Tenslotte: Vragen zijn belangrijker dan antwoorden!

1. Wat is een onderwerp waar je momenteel veel aan denkt?
2. En aan welke andere dingen?
3. Wat is de grote uitdaging voor jou hierin?
4. Wat zou jij willen?
5. Wat wil je van mij?
6. Als je hier 'ja' tegen zegt, waar zeg je dan 'nee' tegen?
7. Wat was het meest waardevol of bruikbaar in deze bijeenkomst?

(Michael Bungay Stanier, The Advice Trap)





Mentivraag -3-

Wat was het meest waardevol of bruikbaar in deze bijeenkomst?

- Het mag wringen
- Het mag schuren
- Blijven oefenen
- Ongemak mag er zijn
- Stof tot nadenken over reactie of respons en gelijk halen
- Onderzoek doen naar de onderliggende waarde en emoties
- Kwetsbaarheid laten zien
- Bewustwording van wat er achter opmerkingen en vragen kan zitten.
- Aansluiten bij wat er is /gebeurt





Platform Omgevingswet Flevoland



Troefkaarten

Of je nou nieuwsgierig bent of irritatie voelt





“Wie ben jij, dat jij hierover wat denkt te kunnen zeggen?”

Het rijtje exacte feiten:

- Gecertificeerd expert op het gebied van veranderen
- Diverse opleidingen op het gebied van veranderkunde
- Jarenlange ervaring binnen diverse werkvelden
- Bijzonder mooi rijtje functietitels

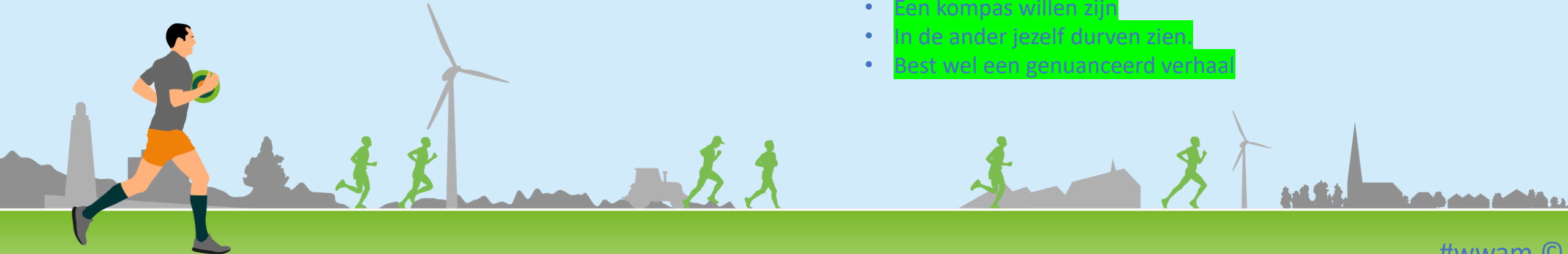
En het zegt helemaal niks, het geeft hoogstens een indicatie

Mijn echte verhaal...

- Kun je überhaupt expertise claimen in dit werkveld?
- Valt er wel iets op te leiden op het gebied van veranderen?
- Weten is niet hetzelfde als wijsheid
- Ervaring & Leren is vaak meer een last dan een toegevoegde waarde bij het starten van ieder nieuw veranderproces.

Het is vooral;

- Starten en het omarmen van jou reis (ik al 10 jaar)
- Jezelf durven zien, jezelf laten zien
- Ongemak leren hanteren/ Durven falen
- Een kompas willen zijn
- In de ander jezelf durven zien
- Best wel een genuanceerd verhaal





“Maar het gaat toch om de goede intenties?”

Filosoof Albert Camus:

De mens is in principe goed. Het kwaad dat in de wereld is, komt altijd uit onwetendheid, en dus ook goede intenties ten spijt, deze kunnen evenveel kwaad doen als kwaadwillendheid, als ze niet voortkomen vanuit het opbrengen van begrip.





“Ja, ja, ja, ik snap het! Maar hoe begin ik?”

- Kies iets uit de verbandtrommel en ga gewoon er mee aan de slag.
- Speel ‘the long game’, ga onderweg, het hoeft niet morgen ‘af’.
- Zoek iemand waar je mee kan sparren, die deze ontwikkeling begrijpt.

Werk aan nieuwe taal/woorden:

- Het verhaal wat ik mezelf nu vertel...
- Wil je me daar meer over vertellen?
- Help mij het te begrijpen...

Oefen:

Ik merk dat er een gevoel van teleurstelling in mij opkomt.

- Ik denk dat dat komt doordat ik de **wens** had om verder te zijn.
- Mijn **verlangen** is namelijk dat we met de uitkomst de organisatie beter laten werken.
- En juist het voor brede collectief beter maken is voor mij heel belangrijk (**waarde**).



Verbandtrommel

Eerste hulp bij
veranderongelukken



Wat wordt jouw magische mix voor je ontwikkeling?

Suggesties:

- Dagelijks tijd maken voor andere ideeën.
- Maak dagelijks tijd voor niet-denken
- Ben in het moment, ben aanwezig.
- Oefen je taligheid over praten over gevoelens
- Vertraag regelmatig in denken, verander je mening
- Heb zelfcompassie, groei is vallen en opstaan.
- Ga je dagen bijhouden (Journalling)
- Heb een digitaal minimaal strategie (Beperk je afhankelijkheid van schermen)
- Only preach what you practice.



"You are not your mind."

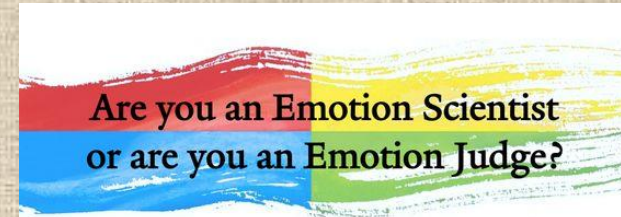
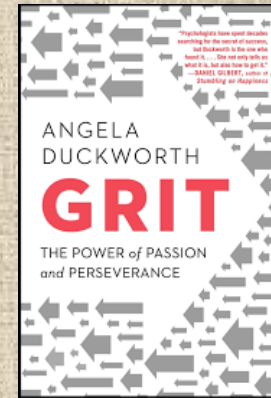
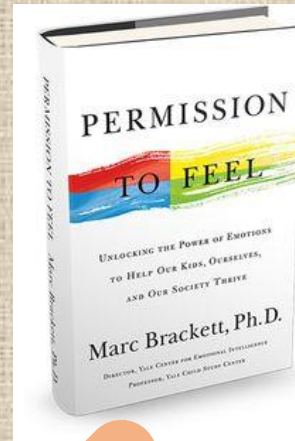
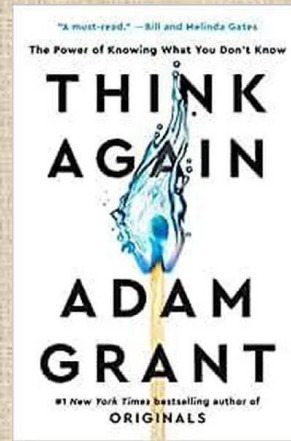
—Eckhart Tolle

Integrity



Choosing courage over comfort; choosing what is right over what is fun, fast, or easy; and choosing to practice our values rather than simply professing them.

Brené Brown



Emotion Scientist

- Is curious about one's own and other people's emotions
- Asks people how they're feeling and listens for the response
- Seeks to understand the causes behind feelings
- Tries new strategies to manage feelings
- Reflects and learns from mistakes and tries better the next time

Emotion Judge

- Is uninterested in and critical about emotions
- Makes quick assumptions about how people feel
- Judges why people feel the way they do
- Is closed to learning new ways to manage feelings
- Makes little to know effort to grow or improve emotion regulation skills

Marc A. Brackett, Ph.D.

Director, Yale Center for Emotional Intelligence
Author, *Permission To Feel*



It's easier to act yourself in new ways of thinking, than to think yourself in new ways of action.

(Millard Fuller)



#wwam ©

RULER (tool), Yale Center for Emotional Intelligence, Marc Brackett



Herkennen van emoties bij jezelf en anderen



Inzicht in de oorzaken en gevolgen van emoties



Labelen emoties met een genuanceerde woordenschat



Uiten van emoties in overeenstemming met culturele normen en sociale context



Reguleren van emoties met behulpzame strategieën