

# Inhoud

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Voorwoord                                                   | 7   |
| Inleiding                                                   | 11  |
| Les 1 – Goed waarnemen                                      | 23  |
| Oefeningen                                                  | 44  |
| Les 2 – Waar je ook staat, alles wat je doet heeft effect   | 51  |
| Oefeningen                                                  | 63  |
| Les 3 – Maak onbewuste patronen bewust                      | 69  |
| Oefeningen                                                  | 86  |
| Les 4 – Durf voor een andere koers te kiezen                | 91  |
| Oefeningen                                                  | 106 |
| Les 5 – Creëer veiligheid en zwermkracht met een klein team | 111 |
| Oefeningen                                                  | 127 |
| Les 6 – Gebruik weerstand om verder te komen                | 135 |
| Oefeningen                                                  | 152 |
| Les 7– Wees geïnspireerd en inspirerend                     | 157 |
| Oefeningen                                                  | 180 |
| Nawoord                                                     | 185 |
| Bronnenlijst                                                | 187 |



# Voorwoord

Ik hou van verandering. Verandering betekent voor mij dat iets in beweging komt, dat ik mezelf en mijn omgeving kan verbeteren. Het is dan ook geen toeval dat ik tientallen jaren ervaring heb opgedaan met veranderprocessen binnen organisaties, met name binnen de overheid en de zorg. Bij uitstek sectoren waar het verlangen naar structurele verandering groot is en tegelijkertijd een daadwerkelijke verandering in de ogen van velen onmogelijk lijkt. Als manager, projectleider en procesbegeleider bij vaak grote organisaties kwam ik erachter dat lang niet iedereen zo blij wordt van verandering als ik. Vaak liep ik voor de troepen uit en tegen het heersende systeem aan. Het was hard werken om iedereen enthousiast te krijgen en om weerstanden te doorbreken. ‘Leuk hoor, zo’n innovatief project, maar als we gaan opschalen moet het wel binnen het huidige systeem passen’, was een veelgehoorde reactie van leidinggevendenden. Op de werkvloer hadden mensen vooral het gevoel dat ze de verandering ‘moesten ondergaan’. Ze voelden zich een speelbal doordat van hogerhand werd opgelegd wat er anders moest en hoe.

Voor mij voelde het vaak als een zware verantwoordelijkheid om een verandering toch door te zetten. Regelmatig vroeg ik me af: Wat maakt veranderen nou precies zo moeilijk? En wat zijn de saboterende krachten die een echte verandering tegenhouden? Vaak roept een verandering gedrag op dat te-

genstrijdig is met wat mensen zouden willen bereiken, met resultaten die ze willen behalen. En dat is frustrerend.

## Eigenaarschap voor iedereen

Gedurende al die jaren waarin ik me inzette voor veranderprocessen kwam ik langzaam tot de conclusie dat hoe meer zeggenschap er onder in de organisatie is, hoe meer kans van slagen de verandering heeft. Pas toen ik vanuit mijn eigen bedrijf met veranderprocessen aan de slag ging, kon ik dat inzicht in de praktijk brengen.

Wanneer een team, een afdeling en de gehele organisatie zich verantwoordelijk voelt, groeit het gevoel voor noodzaak en urgentie en ook het vertrouwen in een verbetering. Tegelijkertijd leerde ik dat op deze manier een verandering aangaan voor niemand vanzelfsprekend is.

Geleidelijk heb ik de principes die tot een succesvolle verandering leiden vertaald in een haalbare aanpak. Het belangrijkste principe hierbij is het vergroten van de invloed op het veranderproces van de mensen op de werkvloer. Het is nog steeds geweldig om te zien welk effect dat heeft. De weerstand van mensen wordt vele malen kleiner en veranderingen worden duurzamer. Gaandeweg werd mijn behoefte sterker om zo veel mogelijk mensen te inspireren om op deze manier met veranderprocessen om te gaan. De laatste jaren ben ik daarom van procesbegeleider en adviseur doorgegroeid naar trainer. Dit boek is voor mij een volgende logische stap om nog meer mensen aan te steken.

Ik geloof sterk in de kracht van een groep mensen om een daadwerkelijk verschil te maken. Vaak ontbreekt echter het be-

langrijke besef dat je juist die anderen, de groep, nodig hebt om een verandering voor elkaar te krijgen. En dan bedoel ik niet als uitvoerders van jouw veranderplan, maar als mede-eigenaars ervan. De meeste mensen die ik tegenkom binnen een veranderproces, vaak leidinggevend met een opdracht tot verandering, denken oprecht dat zij als enige verantwoordelijk zijn voor de beoogde verandering. ‘Maar als ik meer ruimte aan de anderen geef om eigenaar te worden van het proces, dan is het niet meer mijn feestje,’ zei een procesbegeleider van een veranderteam serieus. ‘Dat is ook precies de bedoeling,’ antwoordde ik. ‘Het moet *jullie* feestje worden.’

In dit boek laat ik met de spreuwenzwerm-metafoor zien hoe iedereen zijn veranderkracht kan versterken en invloed kan laten groeien. Een spreuwenzwerm beweegt als één geheel zonder duidelijke leider, wat ik fascinerend en leerzaam vind. Dit heb ik vertaald naar zeven lessen.

Elke les helpt je op een positieve manier met verandering om te gaan en blijvende resultaten te boeken. Praktijkvoorbeelden, tips en oefeningen maken het toepasbaar. Je kunt een les kiezen die je aanspreekt of het boek chronologisch doorwerken voor optimaal resultaat.

De voorbeelden en oefeningen komen vooral uit mijn ervaring binnen de zorg en de overheid, maar ze zijn bruikbaar in elke sector. Een veranderproces is universeel – en hoe je dat succesvol maakt dus ook.



# Inleiding

Herken jij dit: binnen de organisatie waar je werkt moet iets veranderen, maar elke poging daartoe leidt tot niets? In elk geval niet tot een écht andere werkwijze of cultuur? Terwijl de noodzaak tot verandering wel wordt gezien, en de wil tot veranderen er ook is, van de top van de organisatie tot aan de mensen op de vloer. Toch blijven onwenselijke patronen bestaan, verbeteren resultaten niet en verliezen mensen zelfs hun plezier en motivatie. Ze zoeken hun heil ergens anders, of erger: ze raken overspannen, worden ziek of krijgen een burn-out.

## Minder taken, toch een burn-out

Neem Ellie, een vijfendertigjarige wijkverpleegkundige die al ruim vijftien jaar zelfstandig werkt binnen een wijkteam. Ze wordt wekelijks ingepland voor de zorg van een aantal vaste cliënten waarbij ze nauw samenwerkt met de mensen uit het sociale netwerk van de cliënt, zoals familie en/of burens. Ze begon ooit met een grote passie voor het vak en is nog steeds betrokken en loyaal. Vaak doet ze iets extra's als dat net het verschil kan maken, zoals een persoonlijk gesprekje voeren met een cliënt, diens haar kammen of een wasje in de machine stoppen. Maar gedurende de jaren is haar werk veranderd, meer afgebakend

tot puur en alleen nog specifieke zorgtaken. Al sinds jaar en dag is iedereen het erover eens dat de zorg anders moet worden georganiseerd. Op verschillende manieren is daar werk van gemaakt. Maar of er iets is verbeterd lijkt de vraag. Inmiddels staat voor iemand als Ellie zelfs minutieus beschreven hoeveel tijd ze bezig mag zijn met elke handeling, van het aantrekken van een steunkous tot het toedienen van medicijnen. Daardoor is er geen moment meer over voor iets extra's. Dat kan het netwerk doen, is het idee. Maar niet elke cliënt heeft een welwillend en beschikbaar netwerk. Daarbij zit het in Ellie's aard om de mensen bij wie zij langsgaat zo veel mogelijk uit handen te nemen. Daar is nu geen ruimte meer voor. Het argument luidt: 'Hoe meer je je beperkt tot deze specifieke taken en je houdt aan de tijd die daarvoor staat, hoe meer cliënten je kunt helpen.' En dat is óók wat ze wil, zo veel mogelijk mensen helpen. Maar niet op deze manier en ook graag zonder de sterk toegenomen administratieve rompslomp die ze dagelijks bij moet houden. Ellie is aan het eind van de dag doodop, ze voelt zich steeds vaker overwerkt en geleeft door het systeem. Uit angst niet volgens het boekje te werken, neemt ze minder vaak het initiatief of zelf beslissingen. Thuis wacht ook gewoon haar gezin, met jonge kinderen, en een zieke moeder voor wie ze mantelzorger is.

Hoewel ze nooit een klager was, hoort Ellie zichzelf steeds vaker zuchten hoe zwaar het allemaal is. De passie van het begin is allang verdwenen. Ze heeft zelden meer het gevoel dat ze zinvol werk doet, de reden waarom ze destijds koos voor de zorg. De huisarts waarschuwt haar: 'Als je zo doorgaat steven je af op een burn-out.' Het blijkt te laat, een paar weken later zit Ellie ziek thuis.

## Ziekteverzuim en uitstroom

Ik zie het dagelijks terug in de praktijk: mensen beginnen meestal heel gepassioneerd met een baan, maar gaandeweg raken ze gefrustreerd, branden op of gaan weg. Hun motivatie en gedrevenheid zou een bron van rijkdom moeten zijn, maar wordt door het systeem de nek omgedraaid.

De cijfers bevestigen deze ontwikkeling. Het ziekteverzuim onder werknemers van bedrijven en de overheid stijgt al jaren. In de zorg ligt het percentage van mensen dat zich ziek meldt al jaren nog hoger.<sup>1</sup>

Waar in de zorg mensen vooral ziek thuis komen te zitten, zie je bij de overheid dat ambtenaren vaak vroegtijdig stoppen. Met name de uitstroom van jonge medewerkers neemt al jaren licht toe. Zo was in 2023 één op de negen jonge ambtenaren binnen een jaar vertrokken bij de overheid.<sup>2</sup> De reden voor het snelle vertrek bleek in de eerste plaats de bureaucratie. Jonge ambtenaren gaven aan graag impact te willen maken, maar het duurt te lang om iets voor elkaar te krijgen.

Het vroegtijdige vertrek van nieuwe medewerkers draagt bij aan het toch al oplopende personeelstekort bij de overheid. Deze huurt daarom steeds vaker externe medewerkers in. Behalve dat zij veel geld kosten zijn zij ook minder nauw betrokken bij de organisatie. En gaat met hun vrijwel gegarandeerde vertrek de opgebouwde kennis en ervaring verloren.

## Iedereen heeft invloed

Zowel de zorg als de overheid is een hiërarchische organisatie, met een duidelijke machtsstructuur en veel regels en protocol-

len. Dat lijkt medewerkers uit te putten, ziek te maken en weg te jagen. Ook in mijn dagelijkse praktijk zie ik hoe mensen ervaren dat ze met hun rug tegen de muur staan en het niet voor elkaar krijgen iets aan hun ongezonde werksituatie te doen. Is dit ook daadwerkelijk het geval? Of kun je hier anders naar kijken? Begrijp me niet verkeerd, ik ben de laatste om het gevoel dat mensen hebben, te ontkennen. Maar het belangrijkste inzicht dat ik gedurende mijn loopbaan heb opgedaan is dat het slechts een aanname is als mensen denken geen invloed te hebben. Tijdens mijn werk met honderden zorgmedewerkers en ambtenaren zag ik hoe die hardnekkige overtuiging telkens weer voor frustratie zorgde. Mensen geloven dan bijvoorbeeld dat eerst het systeem moet veranderen voor ze zelf iets op een andere manier kunnen doen. Of dat een leidinggevende eerst groen licht moet geven. Een veelgehoorde overtuiging is ook dat er nu eenmaal geen geld is voor een bepaalde aanpassing. De meeste van deze overtuigingen berusten op een misverstand. Dit boek helpt om in te zien dat een verandering bijna altijd bij jezelf kan starten, waarna je anderen mee kunt nemen, als een spreeuwendworm die steeds groter wordt. Uit onderzoek blijkt dat wanneer vijftien tot veertig procent van de medewerkers in een organisatie een verandering accepteert, dit voldoende is om het systeem te veranderen. Het zogenaamde *tipping point* ligt veel lager dan mensen vaak denken.<sup>3</sup>

## Geen crashdieet maar een nieuw eetpatroon

‘Dat hebben we al zo vaak geprobeerd’ of ‘Dat werkt toch niet’ zijn veelgehoorde reacties als een enthousiaste leidinggevende met een nieuw plan op de proppen komt. Waarom hebben zo-



veel mensen negatieve ervaringen met verandertrajecten?

Als zo'n traject aangegaan wordt, is de nood vaak hoog en wil de verantwoordelijke haast maken. Dat leidt al snel tot een kortetermijnoplossing: een pleister op een wond die ondertussen doorettert. Daarnaast is er vrijwel altijd sprake van een beperkt budget, waardoor het traject een tijdelijk karakter heeft. Vaak verandert het systeem eromheen niet. De kaders waarbinnen een verandering plaatsvindt blijven hetzelfde, waardoor een structurele verandering bewerkstelligen lastig, zo niet onmogelijk is. Je kunt het zien als een crashdieet: iemand eet een aantal weken heel beperkt, verliest een opzienbarend aantal kilo's, om vervolgens terug te vallen in het oude eetpatroon. De kilo's zitten er zo weer aan, vaak zelfs nog een paar extra ook. Hoe vaker iemand zo'n dieet volgt, hoe zwaarder en gefrustreerder hij raakt. Voor een structureel gezonder gewicht kun je beter een nieuw, gezond eetpatroon ontwikkelen dat de rest van je leven is vol te houden.

Pilots en projecten met kortdurend (of zelfs geen) resultaat zijn de crashdiëten van het verandermanagement. Een duurzame verandering vereist een beweging van binnenuit. Een beweging waar jij zelf het voortouw in kunt nemen.

## Zelf starten

Even terug naar Ellie. Zij koos ooit voor de zorg omdat een van haar belangrijkste waarden is 'er voor anderen te willen zijn'. Door de afgepaste regels lijkt dat voor haar niet meer mogelijk, er is zelfs geen minuut meer over om bijvoorbeeld een praatje met een cliënt te maken. Toch kan zij wel degelijk zelf iets doen om die burn-out hopelijk te voorkomen. Voor Ellie is het van-

zelfsprekend dat zij haar cliënt alle taken uit handen neemt. Ook als deze zelf nog best iets kan of als er een mantelzorger beschikbaar is die lichtere zorgtaken kan overnemen. Als ze meer oog krijgt voor de mantelzorger die er wel is en dat wat een cliënt wel degelijk zelf kan, blijft er meer ruimte over voor de taken die ze zelf moet blijven doen. En uiteindelijk ook om dat waardevolle gesprekje te voeren. Als Ellie haar overtuiging ombuigt van ‘dit systeem werkt beperkend’ naar ‘dit systeem levert mij meer tijd en ruimte op’, verandert zij haar werk op zo’n manier dat ze er nog steeds kan zijn voor haar cliënt en er bovendien zelf niet aan onderdoor gaat. Dit lijkt misschien klein, maar kan het eerste zaadje van een grotere verandering zijn. Veel mensen op de werkvloer die vinden dat er iets zou moeten veranderen, geloven dat eerst het systeem moet veranderen – bij voorkeur precies op hun manier. Maar als Ellie’s kleine aanpassing anderen inspireert om hetzelfde te doen, kan uiteindelijk het hele team daardoor anders gaan werken.

### Vergroot je veranderkracht

Frustratie ontstaat vaak als we het gevoel hebben te zijn overgeleverd aan een systeem waar we geen controle over hebben. Voor we Ellie gaan zien als slachtoffer van het systeem, is het belangrijk in te zien dat het niet alleen gaat om wat dat systeem inhoudt en voorschrijft, maar ook om hoe zij daar zelf mee omgaat. Daarin heb je altijd een keuze. Het systeem is nou eenmaal waar we dagelijks mee geconfronteerd worden. En als je blijft focussen op dingen die niet direct binnen je invloedssfeer liggen, dan levert dat iedereen frustratie op. Kijk in plaats daarvan naar hoe je binnen het bestaande systeem en binnen de opgelegde