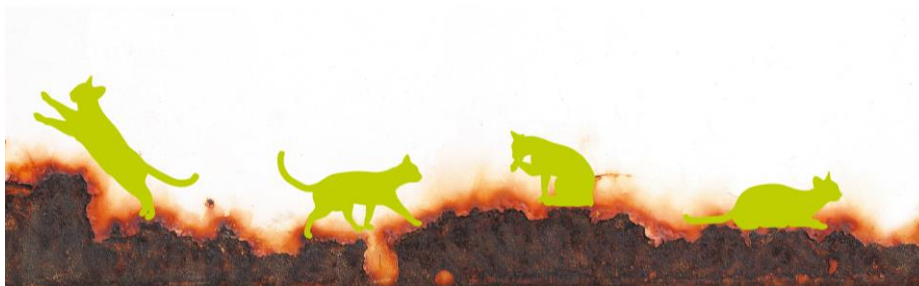


Ontgroeven

Think differently AND Act differently



Dorien van der Heijden & Kirs Brees

Waarom ontgroeven?

Vernieuwen vraagt niet alleen om anders denken, maar ook om anders doen! We weten dat en onderkennen dat ons oude gedrag in organisaties ons vaak tegenwerkt als we echt willen vernieuwen. Patronen die ontstaan zijn omdat ze nuttig waren maar ons nu niet meer helpen. Zoals Kees Tillema in zijn boek 'Ontgroeven' zo mooi zegt: "We lijken vast te zitten in een groef: een repetitieve niet functionele manier van denken en handelen." Groeven halen de levendigheid en vitaliteit uit mensen en organisaties. De uitdaging is om uit deze groeven te breken. Niet alleen anders denken, maar ook anders doen. Hoe doe je dat?

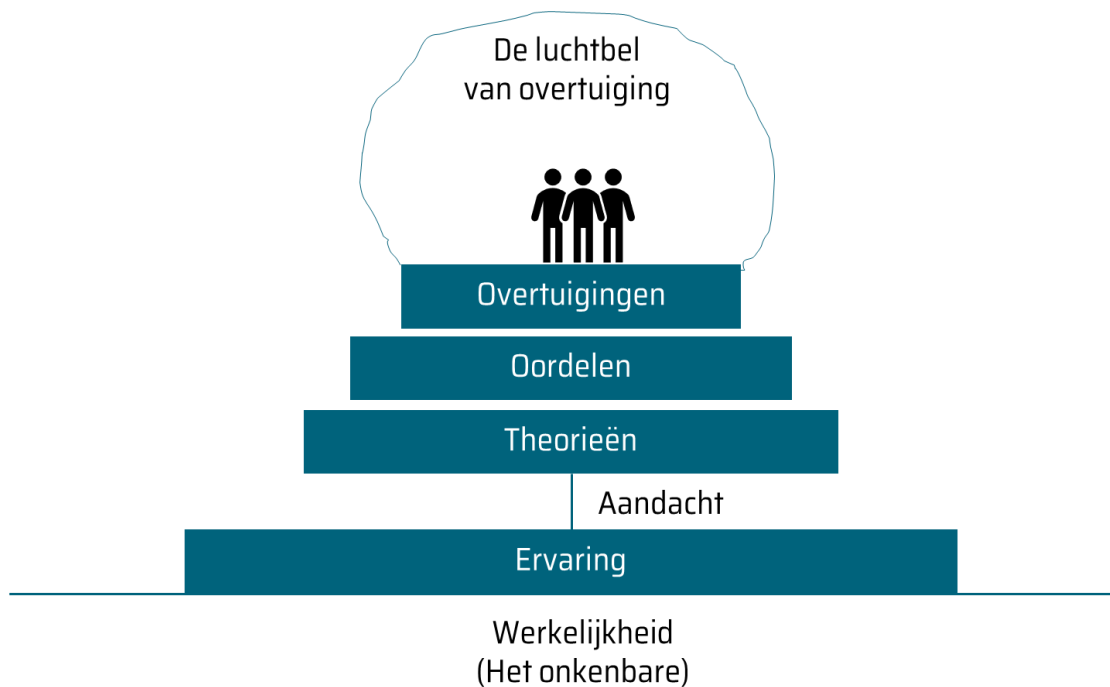
Hoe ontstaan groeven?

Groeven ontstaan stap voor stap. Ze bevinden zich in de zogenoemde 'luchtbel van overtuigingen' van een groep of organisatie. Dit is de manier waarop deze groep naar de werkelijkheid kijkt, beter gezegd, dit is wat de groep denkt wat de werkelijkheid is. Groeven vallen vaak niet op als je erin zit, het zijn die dingen waarvan iedereen zegt 'zo doen we het nou eenmaal'.

Hoe ontstaat die 'luchtbel van overtuigingen'? Deze wordt opgebouwd in meerdere lagen. De basis is de werkelijkheid, ergens is er een objectieve werkelijkheid die niemand echt kan kennen omdat je nooit alles kunt weten, ervaren, begrijpen, zien. Op deze onkenbare werkelijkheid ligt de laag van onze eigen ervaringen, dat is het stuk van de werkelijkheid waar je mee te maken hebt gehad. Maar lang niet alles wat je ervaart komt ook echt bij je binnen. Je wordt beperkt door je vermogen om ergens aandacht aan te schenken, als er in een ruimte 5 gesprekken worden gevoerd kunnen je die niet allemaal tegelijk volgen.

Op basis van je ervaringen en dat waar je aandacht aan geeft ontwikkel je theorieën (bijvoorbeeld in parkeergarages moet je betalen om te parkeren). Oordelen zijn gevolgstrekkingen uit de theorieën die je hebt (bijvoorbeeld als jouw theorie is dat je in parkeergarages moet betalen dan ga je de volgende keer als je je auto in een garage zet op zoek naar de betaalautomaat). We vormen theorieën en oordelen over van alles en nog wat, bijvoorbeeld ook over welke informatiebronnen we wel of niet vertrouwen.

Deze vier dingen: ervaringen, aandacht, theorieën en oordelen zijn het fundament dat het onkenbare reduceert tot een soort kaart of model dat eenvoudig genoeg is om te gebruiken in het dagelijkse leven. Wij mensen vereenvoudigen de complexe werkelijkheid zodat we deze beter kunnen bevatten.



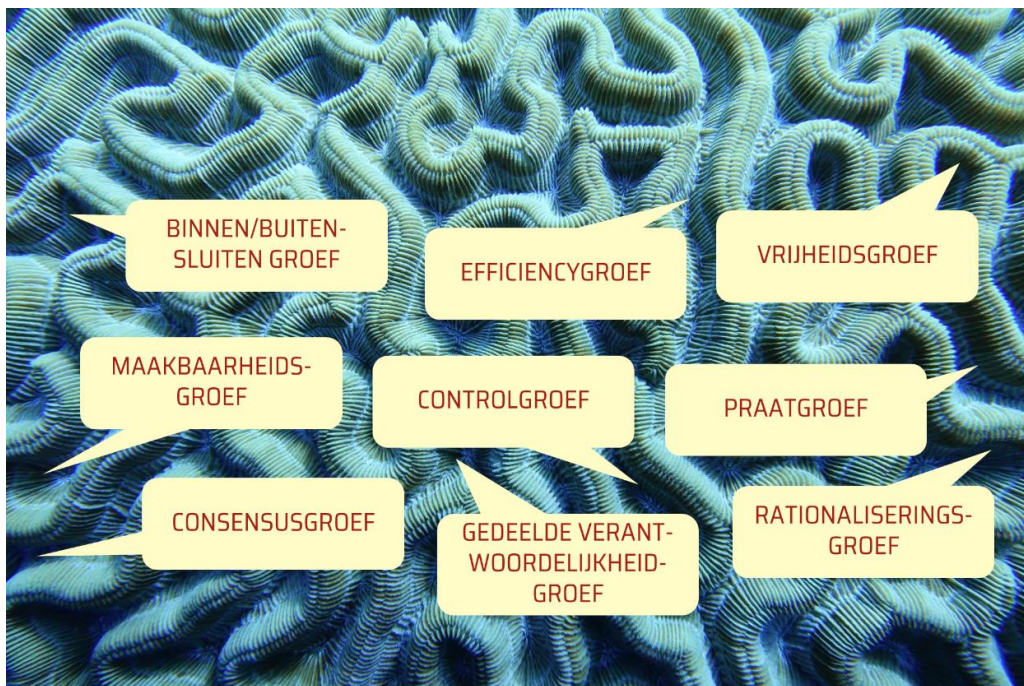
Figuur 1: De piramide van overtuigingen – Dave Gray: de kracht van liminaal denken

Je verzameling overtuigingen: dit is het fundamentele model dat je gebruikt om door de wereld te navigeren om over dingen na te denken, om te beslissen. Het is een soort wegenkaart. En we doen dit zo sterk dat als de kaart ons niet brengt waar we heen willen, we vaak eerst de werkelijkheid in twijfel trekken en niet de kaart.

Staande op de top van onze zelfgebouwde piramide van overtuigingen denken we dat we op stevige grond staan, dat dat wat we zien de werkelijkheid is. Maar feitelijk hebben we die werkelijkheid geconstrueerd, jouw werkelijkheid is er slechts eentje van vele versies en andere mensen hebben andere versies. Overtuigingen worden gemaakt/ontstaan met gebruik van theorieën en oordelen die gebaseerd zijn op geselecteerde feiten en persoonlijke, subjectieve ervaringen.

Welke groeven herken je?

Wat opvalt is dat de groeven waar mensen in organisaties last van hebben niet uniek zijn. Dezelfde groeven zien we in veel verschillende organisaties. Ook bij de Yellow Cats was er veel herkenning op veel voorkomende groeven zoals de maakbaarheids-, controle- en consensusgroef. We willen experimenteren en leren om te vernieuwen en tegelijkertijd zijn er veel krachten in de organisatie die sturen op controle en risico's mijden. Ook de rationaliseringsgroef (alles moet op basis van feiten, gevoel en intuïtie worden niet serieus genomen) wringt met de vernieuwingsambities in menig organisatie. Veel herkenning is op het blijven praten en niet tot actie komen – de praatgroef, deze staat de realisatie van innovatiedoelen in de weg.



Sleutels om te ontgroeven

Gelukkig zijn er heel wat sleutels om te ontgroeven. Die staan vaak dwars op wat we in onze opleidingen als 'waarheid' kregen aangereikt en op onze theorieën en overtuigingen. We ervaren ze als 'onnatuurlijk' en als interventies met grote impact. Wat soms nodig is om jezelf, je team of een organisatie uit een diep ingesleten groef te wippen.

- *Skin in the game*
Persoonlijk de gevolgen dragen van je beslissingen. In geld, emotie, positie, aanzien, Oók als het fout gaat! Skin in the game gaat daarmee ver voorbij het populaire intrapreneurship, waar mensen aangemoedigd worden om ondernemend aan de slag te gaan, mogelijk los van bestaande bedrijfsprocessen. Bijna altijd een geweldige kans voor de medewerker om zijn vleugels uit te slaan. Maar zelden met een potentiële downside. Ook bonussen, gekoppeld aan het realiseren van KPI's hebben niet altijd de gewenste uitwerking. Ze stimuleren vaak 'skin in the wrong game', waarbij het doel vooral wordt om (deels achterhaalde) KPI's af te vinken.
- *Lokaal besluiten; kleine zelfstandige eenheden*
In woelige tijden verdwijnen de schaalvoordelen van grote organisaties al snel. De mammoettanker in zwaar weer is vooral 'too big to fail'. Wanneer de organisatie daarentegen opgebouwd is uit kleine teams, is het minder erg wanneer een van de kleinere cellen faalt. Het biedt wel meer ruimte om te experimenteren, uit groeven te breken. Zeker wanneer het corporate 'evidence based' werken, waarbij beleidsmedewerkers toekomstregels opstellen op basis van gegevens uit het verleden, vervangen wordt door experience based werken, waarbij laag in de organisatie lokale besluiten kunnen worden genomen op basis van praktijkervaring.
- *Kleine fouten*
Een klassieke organisatie is ingericht op het voorkomen van fouten. In de PDCA-cyclus wordt een afwijking van het geplande gezien als een fout die noopt tot bijsturing. Terwijl een onverwachte gebeurtenis ook gezien kan worden als een rijke bron van informatie. De maakbaarheidsgroef heeft ons in slaap gesust met het geloof dat we plannen kunnen maken die we vervolgens minutieus uitvoeren. De praktijk zal altijd verrassingen in petto hebben. Dus is het slimmer om een beetje chaos te introduceren en positieve aandacht te besteden aan afwijkingen.

- *Intelligent knutselen*

Aan de slag gaan met alle ingrediënten die al aanwezig zijn opent nieuwe deuren naar realiseerbare aanpalende domeinen: the adjacent possible. Welteverstaan: aan de slag gaan zónder eerst een 'knutselplan' te maken, zonder projectmanagement en zonder business case. Meer de homo ludens die spelend zijn terrein vergroot. Ontsnappen uit de praatgroef en de maakbaarheidsgroef waar jaarplannen en procesoptimalisatieprogramma's vaak bepalend zijn.

- *Elimineren*

We zijn van nature geneigd om elementen toe te voegen. Extra communicatiekanalen, meer opties aan het product, meer processen, dashboards, meetings, ... Goed organiseren vraagt om zaken níet te doen. Geen jaarlijkse beoordelingsgesprekken (verplichte dansjes van achterhaalde voorbeelden); geen SMART doelstellingen (hoe specifiek, hoe sneller achterhaald door de veranderlijke werkelijkheid), geen ...

- *Milde stress*

Wanneer er helemaal geen stress in de organisatie is, valt alle beweging, alle creativiteit stil. Een mild gebrek aan comfort daarentegen, houdt ons wakker en scherp. We zullen moeten leren om het ongemak te omarmen. Misschien volstaat het om een roulerend voorzitterschap in te stellen voor het MT-overleg. Misschien helpt het om alleen met korte arbeidscontracten te werken. Of misschien zijn er nog heel andere ingrepen nodig om de organisatie te verhoeden voor inertie.



- *Vuistregels*

Hoe grondig we ook te werk gaan: een set aan regels en afspraken zal altijd stuiten op die ene situatie die niet voorzien was. Wat aanleiding geeft tot weer extra regels en afspraken. We streven de schijnzekerheid na dat 'het antwoord te vinden is in de guidelines'. Werken met vuistregels staat hier dwars op. De vuistregels ontstaan vanuit de werkvloer, van uit de praktijkervaring. Ze zijn eenvoudig en hoeven niet perfect te zijn. Ze zijn eerder gericht op het voorkomen van catastrofes dan op theoretische nauwkeurigheid. Zo kan je een telefoonboek-dikke corporate guideline over ethisch handelen bijna ongestraft vervangen door de vuistregels: "Als je voor een netelige keuze staat, vraag je dan twee dingen af. Eén: hoe zou ik me voelen als ik mijn moeder over mijn keuze vertel. En twee: wat zou het met mijn bedrijf doen, als mijn keuze in de krant komt."

- **Opties en redundantie**

Dwars op het streven naar efficiëntie en het voorkomen van verspilling: zorg ervoor dat je altijd enkele opties achter de hand hebt die meer opbrengen dan ze kosten. En zorg dat de organisatie enige redundantie bevat. Wat 'overschot' in capaciteit. Het lijkt inefficiënt en een verspilling maar in woelige tijden is het een investering. Zodat de organisatie klaar staat om te ontsnappen aan schadelijke ontwikkelingen. Of juist heel snel kan inspelen op onverwachte kansen.

Groeven hebben de kenmerken van fractale patronen

Groeven zie je terug in een organisatie, in groepen mensen en in individuen. Ook wij hebben allemaal onze patronen en zijn onderdeel van de groeven in onze organisaties. Groeven hebben de kenmerken van fractale patronen. Fractale patronen zijn repeterend en manifesteren zich op meerdere lagen, in het groot en in het heel klein. Een fractaal is een mini-uiting van een patroon, een uiting die dezelfde structuur vertoont als het grote patroon. Deze wetenschap biedt twee voordelen. Ten eerste helpt het om patronen te herkennen en ten tweede kun je klein beginnen om het grote patroon aan te pakken. Door een kleine uiting van een patroon te doorbreken ontstaan er scheuren in het hele patroon.



Klein beginnen - aan de slag met je eigen groeven

De sleutels om te ontgroeven zijn grote interventies. Je kunt ook starten met ontgroeven door klein te beginnen. Vijf nuttige inzichten die je helpen om met de groeven waar jij last van hebt aan de slag te gaan.

1. Ga er altijd vanuit dat je niet objectief bent. Als onderdeel van het systeem wat je wilt veranderen ben je onderdeel van het probleem.
2. Stop, kijk en luister, stel je oordeel uit. Stel je open voor wat er is met je hoofd en je hart voor dat je je een mening vormt of in actie komt.
3. Overweeg altijd de mogelijkheid dat schijnbaar tegenstrijdige opvattingen toch gegrond kunnen zijn. Er is niet één waarheid!
4. Doorbreek routines om nieuwe mogelijkheden te creëren. Dit geeft ruimte en je zult zelfs af en toe ontdekken dat de routine, de zogenaamde oplossing, eigenlijk het probleem verergert.
5. Vertel verhalen, de beste manier om nieuwe overtuigingen te promoten is niet via feiten maar met een verhaal, want als je iemand feiten geeft zonder verhaal leggen ze deze feiten uit binnen hun bestaande manier van denken.

Ontgroeven vraagt om te veranderen. En veranderen is nieuwe gewoontes ontwikkelen en dat is helaas vaak best lastig. Geen easy fix, maar hard werken en vooral volhouden. En doe jezelf daarbij een plezier, beloon de inzet en kijk niet altijd alleen maar naar het resultaat. Door steeds te blijven proberen gaat het vanzelf steeds makkelijker en beter. En door de inzet te waarderen ontstaat vanzelf de lol om door te gaan.

Bronnen

- Kees Tillema - [Ontgroeven \(2021\)](#)
- Danielle Braun - [Patronen \(2021\)](#)
- Dave Gray - [De kracht van Liminaal Denken \(2017\)](#)
- Arend Ardon - [Traag Versnellen \(2020\)](#)



De presentatie is [hier](#) terug te vinden.



Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen.
Of heb je vragen [klik dan hier voor meer informatie](#) of mail naar km@yellowcats.nl

~ Stay sharp in thinking different! ~