

CIRKEL VAN VERANDERING

**blijvend veranderen
van gedrag in teams
en organisaties**

CIRKEL VAN VERANDERING

‘We moeten stoppen, we moeten veranderen, we moeten een ander pad kiezen, we moeten onze levens veranderen, en de manier waarop we zakendoen. (...) We zijn geen bijen, die zonder bewustzijn een kolonie bouwen. We zijn geen neutronen, die zich niet bewust zijn van wat ze denken. Nee, we zijn intelligente wezens, en kunnen ons gedrag observeren. We zijn ons allemaal bewust van waar de mensheid naartoe gaat. We kunnen de mensheid in een betere richting krijgen, als we samenwerken. (...) We moeten symbolen, rituelen en kunst maken om ons geloof in de mensheid te uiten.’

– WUBBO OCKELS (1946-2014), citaat uit zijn statement voor de mensheid

CIRKEL VAN VERANDERING

**BLIJVEND VERANDEREN
VAN GEDRAG IN TEAMS
EN ORGANISATIES**

Steffan Seykens & Guido van de Wiel



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

Copyright © Steffan Seykens & Guido van de Wiel, 2014

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Illustraties: Coen Septer, Amsterdam

Omslagontwerp: Coen Septer, Amsterdam

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Druk- en bindwerk: Wilco, Amersfoort

ISBN 978 946 2200890

NUR 801

www.cirkelvanverandering.nl

www.intentionacademy.org

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteurs.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Voorwoord van Wouter Hart 9

DEEL I – INTRODUCTIE EN VISIE OP GEDRAGSVERANDERING

1	Introductie	13
1.1	Verandering: tussen theorie en praktijk	13
1.2	Intention Circles	15
1.3	Cirkel van verandering	17
1.4	Doelgroep en ambitie van dit boek	22
1.5	Cirkel van verandering als uitnodiging	22
1.6	Leeswijzer	23
2	Zes factoren bij cultuur- en gedragsverandering	24
2.1	De metafoor van de zeilschipper	24
2.2	De zes factoren bij het waarmaken van gedragsverandering	26
2.3	Het belang van een integrale blik op de zes factoren	29
3	Visie op verandering	31
3.1	Het belang van eigenaarschap bij veranderingsprocessen	31
3.2	Verticale interventies versus horizontale interventies	32
3.3	Vertrouwen op en gebruikmaken van zelfsturend vermogen	34
3.4	Cultuurverandering	36
3.5	Borging en de haalbaarheid van gedragsverandering	37
3.6	Integrale aanpak	38

DEEL II – BEWUST STUREN OP HET EIGENAARSCHAP VAN DE VERANDERING

4	Veranderspanning opbouwen (A)	41
4.1	Laden van helder omschreven doelgedrag	41
4.2	Onmiddellijke feedback op huidig gedrag	46
4.3	De kloof ontsluiten (opening up the gap)	48
4.4	Veerkracht: het elastiek op spanning houden	51
5	Urgentie voelbaar maken (B)	53
5.1	Urgentie effectief overdragen	54
5.2	Negatieve noodzaak en positieve ambitie	55
5.3	Aansluiten van organisatiedoelen op persoonlijke belangen en behoeften	57
5.4	Trage vragen	59
5.5	Voorkomen dat het windstil wordt	61
6	Aanpassingsvermogen versterken (C)	63
6.1	Veranderpotentieel	63
6.2	Aanpassingsvermogen	64
6.3	Beschermingsmodus en adaptatiemodus	65
6.4	Innerlijke stevigheid	71
6.5	Aanpassingsvermogen in teams en organisaties	72

DEEL III – INSPELEN OP ONBEWUSTE GEDRAGSPATRONEN IN DE ONDERSTROOM

7 Gedragsvrijheid vergroten (D)	79
7.1 Gedragsvrijheid en het onbewuste	79
7.2 Introductie van de acht reactiestrategieën	81
7.3 Optimale gedragsvrijheid en een rond profiel	86
7.4 Reactiestrategieën: de nadelen op langere termijn	88
7.5 Reactiestrategieën en hun onderlinge samenhang en wetmatigheden	92
7.6 Samenwerkingsdeugden	95
7.7 Creatieve Ruimte	99
7.8 Teamontwikkeling via samenwerkingsdeugden	106
 8 Identificaties loslaten (E)	 110
8.1 Identificaties	110
8.2 De Dramadriehoek	113
8.3 Stress: machteloosheid en zinloosheid	114
8.4 Herdefiniëren van onze identificatie op basis van talenten, kwaliteit en bezieling	117
8.5 Van veranderen naar ‘veredelen’	120
8.6 Weerstand bij verandering	123
8.7 Begeleiding bij veranderfasen	126
8.8 Methoden die vastzetten versus methoden die beweging genereren	127
 9 Variatietolerantie verdiepen (F)	 129
9.1 Variatietolerantie in de cultuur	129
9.2 Laagwater- en diepwaterorganisaties	131
9.3 Het effect van cultuurnormen	134
9.4 Voorbeeldgedrag	138

DEEL IV – BEGELEIDEN EN ACTIVEREN VAN GEDRAGSVERANDERING

10 Intention Circles 143

- 10.1 Introductie van Intention Circles 143
- 10.2 De opzet van Intention Circles 145
- 10.3 ROND-maken van intenties 146
- 10.4 Spelregels en tips bij Intention Circles 148
- 10.5 Het proces van Intention Circles 150
- 10.6 Werkzame fenomenen bij Intention Circles 158
- 10.7 Kwaliteit van de begeleiding 163

11 Samenvatting en een aantal varianten 165

- 11.1 Samenvatting en toegevoegde waarde 165
- 11.2 Acht varianten 167

Dankwoord 173

Literatuurlijst 175

Bijlagen

- Bijlage 1: Voorwaarden voor doelgedrag 177
- Bijlage 2: Het geven van feedback om eigenaarschap over te dragen 179
- Bijlage 3: Zelfsturingsniveaus 184
- Bijlage 4: Tips voor het in balans brengen van reactiestrategieën 187
- Bijlage 5: Creatieve Ruimte en het weer vrijmaken van reactiestrategieën 193
- Bijlage 6: Faciliteren van Intention Circles 195

Index 204

Voorwoord van Wouter Hart

Steffan heeft een probleem bij de kop gepakt dat iedereen zal herkennen: hoe lastig het is om tot werkelijke gedragsverandering te komen. We investeren binnen organisaties enorm veel tijd en geld in allerlei pogingen om gedrag te veranderen, maar tot werkelijke gedragsverandering leiden al die pogingen nauwelijks. We surfen als het ware slechts over het oppervlak, hoog boven de modder waaruit intermenselijke dynamieken nu eenmaal vaak bestaan. We houden beoordelings- en pop-gesprekken, we maken persoonlijke profielen met allerlei rollen of kleuren, houden veranderversies en schrijven plan na plan en beleidsstuk na beleidsstuk. En als we na intensieve heisessies of trainingsdagen weer vol zitten van onze dromen en goede voornemens, verdampen die snel als we weer op onze werkplek zijn.

De strandjutter

Steffan ging op zoek naar wat wérkelijke gedragsverandering mogelijk maakt. Hij beet zich lang geleden al in het onderwerp vast en hij liet het nooit meer los. Twintig jaar lang heb ik van heel dichtbij mogen meemaken hoe hij steeds weer aankwam met nieuwe inzichten, nieuwe onderdelen die hij steeds weer in andere hoeken had aangetroffen. En meer dan wie ik ook ken, ging Steffan daar zelf mee aan het werk. In zijn literatuuronderzoek, in de oneindig grote hoeveelheid groepstrainingen die hij in al die jaren heeft gegeven, in zijn gesprekken met anderen, maar bovenal: in zichzelf.

Al een aantal keer begon Steffan aan het manuscript voor een boek. Hij trok zich dan een paar dagen terug in kasteel Slangenburg om te schrijven, maar steeds weer was hij niet tevreden over het eindresultaat. Sinds ik zijn manuscript voor dit boek heb gelezen, ben ik daar erg blij om.

Met zijn eigen handen heeft hij een zeilschip gebouwd van de onderdelen die hij jarenlang heeft verzameld. En met de prachtige zeilschippermetafoor die hij introduceert in Hoofdstuk 2 valt alles precies op zijn plek. Het is een metafoor die alle losse ingrediënten tot een 'kloppend' (Hoofdstuk 4) en 'ROND' (Hoofdstuk 10) geheel maakt. Het is bovendien een metafoor die zijn persoonlijke reis typeert van de laatste twintig jaar. Met ieder hoofdstuk dat ik las, zag ik zodoende een andere periode uit het leven van Steffan aan mij voorbijtrekken.

Cirkels van verandering

Aan het begin van dit boek introduceert Steffan met de schipper in zijn zeilboot een zestal factoren die nodig zijn om tot werkelijke gedragsverandering te komen. Want als alle factoren op orde zijn, maar bijvoorbeeld het anker in de bodem blijft steken (en we dus de veiligheid van het vertrouwde niet loslaten), zal er toch geen verandering plaatsvinden. Hetzelfde geldt in het geval er niet voldoende urgentie is om de zeilen bol te doen staan.

In deel IV van dit boek presenteert Steffan een werkvorm die hij door de jaren heen ontwikkeld heeft: de Intention Circle. Een werkvorm waarin deelnemers elkaar middels heel directe feedback confronteren met oude patronen en elkaar helpen daar doorheen te breken. Ik heb de werkvorm in de afgelopen jaren veelvuldig meegemaakt en het was keer op keer bijzonder indrukwekkend wat er gebeurde.

In de hoofdstukken tussen de zeilschippermetafoor en de aanpak van Intention Circles staan alle ingrediënten uit de metafoor uitgewerkt. Het is pittige maar bijzonder rijke kost voor wie de inhoud echt wil doorgronden. Voor wie dit boek alleen maar oppervlakkig doorneemt zijn er trouwens ook nog heel veel kleine cadeautjes te vinden. Aan u de keuze.

Ademruimte

Tot slot een groot compliment aan coauteur en schrijfcoach Guido van de Wiel. Steffan heeft in de grondigheid van zijn zoektocht de neiging om in één alinea te schrijven wat in een ander boek een heel hoofdstuk zou kunnen dragen, en om een hoofdstuk te maken van een onderwerp waar andere schrijvers een geheel boek aan zouden wijden. Guido heeft daar ademruimte in gebracht en daarmee de leesbaarheid enorm vergroot. Daar zullen heel wat pareltjes het veld voor hebben moeten ruimen, maar het maakt wel dat het boek er nu daadwerkelijk ligt. Ik hoop dat het u als lezer alle inzichten, pleziertjes, herkenning en vooral de instrumenten geeft voor zelfonderzoek en het waarmaken van blijvende gedragsverandering.

Veel leesplezier!

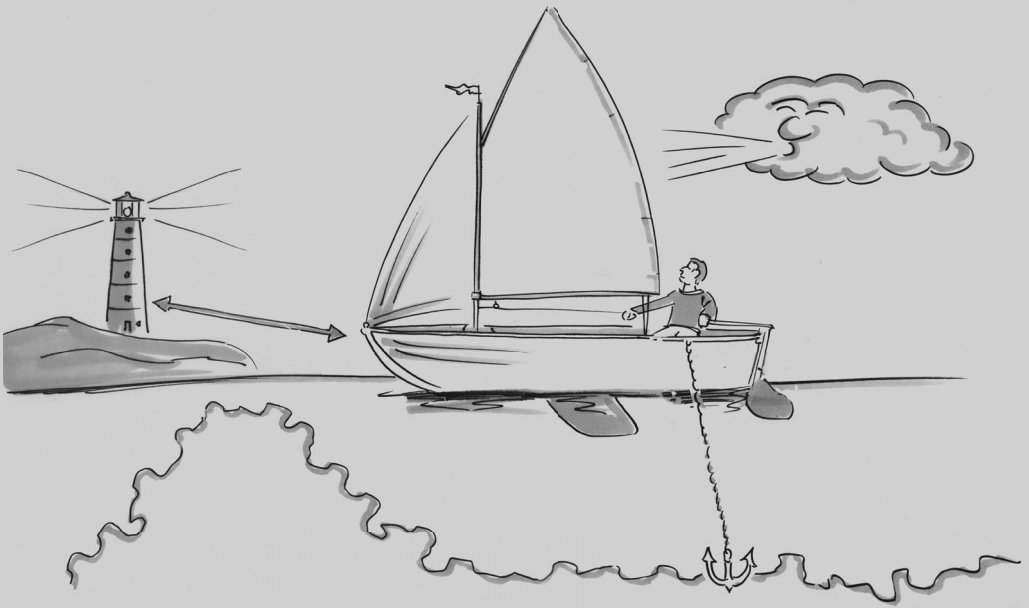
Wouter Hart

auteur van *Verdraaide Organisaties*

DEEL I

INTRODUCTIE INLEIDING EN VISIE OP EN VIZIE OP GEDRAGSVERANDERING GEDRAGSVERANDERING

In Deel I van dit boek deel ik mijn visie op cultuur- en gedragsverandering en introduceer ik de belangrijkste zes factoren die van invloed zijn op de borging ervan.



Hoofdstuk 1 beschrijft het denkbeeld van waaruit *Cirkel van verandering* geschreven is en introduceert de aanpak Intention Circles.

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de zes factoren die van belang zijn om cultuur- en gedragsverandering waar te maken. Ook komen hier de noodzaak en de waarde van een integrale blik op deze factoren aan bod.

Hoofdstuk 3 gaat dieper in op mijn visie op verandering in organisaties, inclusief het belang van eigenaarschap, het gebruikmaken van zelfsturing en horizontale interventies en de haalbaarheid van cultuur- en gedragsverandering.

*'It's not the strongest of the species that survive,
nor the most intelligent,
but the most responsive to change.'*

– CHARLES DARWIN



1.1 Verandering: tussen theorie en praktijk

Vanuit mijn dagelijkse praktijk als facilitator en adviseur van organisatie- en teamontwikkeling, is in de loop der jaren mijn verwondering ten aanzien van het verloop van veranderprocessen alleen maar toegenomen. Vele (vaak hele mooie) theorieën bleken in de praktijk vaak niet of slechts kortdurend te werken. De mooiste verandertrajecten, actieplannen en *mission statements* bleken nauwelijks, of hooguit tijdelijk, het juiste effect te sorteren. Het werd mij steeds duidelijker dat er een kloof ligt tussen de mooie voornemens die mensen uitspraken – bijvoorbeeld aan het eind van een leertraject – en het waarmaken van al deze plannen, wanneer ze eenmaal terug waren in de praktijk. Als ik na verloop van tijd de mensen sprak die ik begeleid had, bleek vaak dat de waan van de dag hen had ingehaald en dat ze weer in hun oude gedragspatronen terug waren gevallen, zoals uit onderstaande voorbeelden blijkt.

Veranderen: tussen raad en daad

- Een medewerker heeft van zijn leidinggevende te horen gekregen dat hij bij lastige vraagstukken eerder de hulp van anderen moet inschakelen. Telkens weer wacht hij daar te lang mee, en ondanks het herhaaldelijk geven van feedback lukt het tot frustratie van beiden niet om dit patroon te doorbreken.
- Een andere medewerker wil tijdens gesprekken met opdrachtgevers minder zelf aan het woord zijn en heeft de wens om de opdrachtgever meer te activeren om zelf in beweging te komen. In een training heeft hij de vaardigheden aangeleerd om de juiste vragen te stellen en een passende houding aan te nemen. Ondanks een prima actieplan en zijn goede voornemens blijkt dat hij toch telkens weer in zijn oude valkuil trapt.
- Een directeur wil leren de feedback die hij krijgt van zijn medewerkers beter te ontvangen in plaats van direct een tegenargument, uitleg of een weerwoord te geven. Ondanks dat intensieve *executive coaching* hem veel inzicht heeft gegeven, lukt het hem maar niet om zijn primaire reacties te beteugelen.

Bovenstaande voorbeelden illustreren hoe lastig het is om je gedrag blijvend te veranderen. Deze hardnekkigheid van oude gedragspatronen in organisaties houdt mij al jaren bezig en legde de basis voor de kernvraag waaruit dit boek tot stand is gekomen: hoe laat je gedragsverandering daadwerkelijk beklijven en hoe voorkom je dat mensen na een leertraject weer terugvallen in oude patronen?

Het woord ‘verandering’ heeft binnen veel organisaties inmiddels een behoorlijk negatieve lading gekregen en roept vaak meer weerstand op dan energie. Het lijkt erop dat de vele slechte ervaringen mensen argwanend of voorzichtig hebben gemaakt als het om veranderen gaat. Dit is een aantal uitspraken die ik in de loop der jaren bij de start van verandertrajecten te horen kreeg: ‘Ze hebben weer eens wat bedacht op het hoofdkantoor’, ‘Weer een nieuwe manager die zijn visie aan ons wil opdringen’, ‘Er wordt weer wat over de schutting gegooid zonder dat we daar om gevraagd hebben.’

De grenzen aan veranderen

Veel mensen geven aan dat ze ‘verandermoe’ dan wel ‘reorganisatiemurw’ zijn. Er klinkt in door dat er, ondanks de vele pogingen en inspanningen, weinig van cultuurverandering terecht is gekomen. Zelfs in die gevallen waar een ruime meerderheid van de medewerkers het erover eens is dat een cultuurverandering gewenst of zelfs noodzakelijk is, lijkt een verandering niet automatisch te slagen of in de praktijk geborgd te worden. Tegelijkertijd blijken medewerkers vaak heel goed aan te kunnen geven wat nodig is, wat in de weg zit, en ook wat ze zelf anders zouden moeten doen. Het lijkt erop dat er iets is wat hen tegenhoudt, maar wat lastig benoembaar of grijpbaar is. Dit gaat regelmatig gepaard met uitspraken als: ‘We werken al op deze manier zolang ik hier in dienst ben, waarom zouden we dat nu gaan veranderen?’, of: ‘Dat zit nu eenmaal in ons karakter, hè, dat krijg je er niet zomaar uit.’ Waar dit soort signalen mij in het begin van mijn werkende leven behoorlijk frustreerde en ontmoedigde, heeft het bij mij ook een zoektocht naar gedragsverandering, veranderpotentieel en aanpassingsvermogen in teams en organisaties aangewakkerd. Lineair veranderen – gedrag blijvend proberen te veranderen via een vooraf bedacht stappenplan – werkt blijkbaar niet. Wie organisaties probeert te veranderen via een vooraf planbaar, lineair uit te voeren implementatietraject, loopt grote kans tegenslagen verkeerd te interpreteren en reageert daar dan ook vaak te krampachtig en geforceerd op. De vele mislukte cultuur- en gedragsveranderingstrajecten tonen aan dat deze vorm van veranderen vaak faalt en vooral veel frustraties oplevert. Gedragsverandering is geen wasstraat waar je teams even doorheen haalt.

Er lijkt een grens bereikt aan de mechanistische pogingen om de wereld naar onze hand te zetten. Die planmatige aanpak om veranderingen door te voeren

heeft veel opgeleverd, maar ook heel veel gekost. Oude structuren en systemen die geen waarde meer toevoegen, roepen steeds meer weerstand op. Gestolde structuren in organisaties die niet onmiddellijk bijdragen aan haar oorspronkelijke bedoeling, hebben door vele snel opeenvolgende ontwikkelingen steeds minder kans om te overleven. Inmiddels zijn de lasten van controle en beheersing groter geworden dan de lusten. Er is een tegenhanger en een gezond alternatief nodig voor de krampachtige wijze waarop leidinggevenden, managers en veranderaars de omstandigheden in organisaties proberen te beïnvloeden en te beheersen.

Over borgen en waarmaken

Het daadwerkelijk realiseren van gedragsverandering of een cultuuromslag is een zeer weerbarstig proces. De laatste jaren is de aandacht voor de borging van gedragsverandering dan ook gegroeid, net zoals voor het beklijven van het geleerde en het verankeren van de cultuuromslag. En terecht. Werkwoorden als ‘borgen’, ‘beklijven’ en ‘verankeren’ kunnen echter heel misleidend zijn. Ze lijken te beloven dat je naar een moment van borging of verankering toe kunt werken. Maar er bestaat helemaal geen vast punt in de tijd waarop het gedrag eenmaal geborgd is. Laat staan dat er een eenduidige handeling voor is vast te stellen. Vandaar dat ik in plaats van ‘borgen’ het werkwoord ‘waarmaken’ zal hanteren wanneer het over de verankering van gedragsverandering gaat. ‘Waarmaken’ doet veel meer recht aan de voortdurend actieve houding die nodig is voor blijvende gedragsverandering: je moet het steeds weer opnieuw waarmaken.

Dit boek benadrukt de kansen en mogelijkheden die ontstaan als je je op een andere manier verhoudt tot de snel veranderende wereld. De focus ligt daarbij meer op het aanpassen van je eigen gedrag en je eigen gedragspatronen, zodat die beter aansluiten bij de sterk veranderende omgeving. Ik ga ervan uit dat je meer bereikt door minimaal net zo veel aandacht te besteden aan het aanpassen van je eigen gedrag, als aan het proberen te beïnvloeden van je omgeving. De vraag die mij daarbij al die tijd bezig heeft gehouden is: hoe kun je gedragsverandering daadwerkelijk waarmaken en het aanwezige veranderpotentieel in mens en organisatie beter leren benutten?

1.2 Intention Circles

In de afgelopen jaren heb ik een gedegen manier gevonden om deze vraag te beantwoorden. Daarbij heeft mijn uitgebreide studie naar de vele aspecten van gedrags- en veranderkunde uiteindelijk níét de doorslag gegeven. De integrale aanpak die ik beschrijf, is vooral de uitkomst van het voortdurend blijven combineren en uitproberen van de beste werkvormen en theorieën over teamontwikke-

ling die ik ben tegengekomen. Door te blijven schaven aan deze aanpak, deze voortdurend aan te scherpen en het overvloedige weer te schrappen, bleef er uiteindelijk een essentie over die steeds opnieuw bleek te werken. Inmiddels heb ik deze integrale aanpak (die ik *Intention Circles* heb genoemd) meer dan duizendmaal en in heel veel verschillende soorten organisaties mogen toepassen, waaronder: Start People, Raad voor de Kinderbescherming, Nedap, de gemeenten Enschede, Rotterdam en Breda, DSM Food, Universiteiten Twente en Wageningen, Heineken, NRG, Luchtverkeersleiding Nederland, Cito en vele andere, ook minder bekende organisaties.

Een Intention Circle is een praktische werkvorm die een gewenste cultuur- en gedragsverandering faciliteert en voorkomt dat mensen steeds weer terugvallen in hun oude patronen. Na een leertraject hebben mensen vaak mooie vooremens en intenties voor een gedragsverandering. Vaak blijkt echter al na enkele weken dat de intenties weer wegzakken en verdwijnen in de waan van de dag. Intention Circles helpen om je leerdoelen aan te scherpen en ze daarna zo te internaliseren, dat ze echt van jezelf worden en je ze ook kunt waarmaken in de dagelijkse praktijk.

Een Intention Circle wordt in de regel uitgevoerd met alle relevante collega's erbij. De teamleden gaan in een kring bijeenzitten en brengen vervolgens om de beurt hun intenties in. De overige teamleden, de leidinggevende en de facilitator checken of de intenties voldoende realistisch, overtuigend, noodzakelijk en duurzaam zijn. Zij kunnen niet alleen de intenties van hun collega op waarde schatten, maar zij kunnen ook nagaan of het borgen ervan gaat lukken in de context waar zij zelf ook deel van uitmaken. Pas wanneer dat zo is, gaan de collega's letterlijk staan. De Intention Circle is afgelopen als iedereen (achter de intentie) staat. Alle patronen die in de weg zitten om intenties te borgen, worden binnen Intention Circles onvermijdelijk zichtbaar én voelbaar gemaakt en ontmaskerd. Intention Circles werken als een spiegel, een vergrootglas en als een snelkookpan tegelijkertijd. Op deze manier zorgen Intention Circles ervoor dat de nodige gedragsverandering ook als onvermijdelijk wordt ervaren en doorgemaakt. Het resultaat is dat het nieuwe gedrag ook daadwerkelijk beklijft.

Uit de vele honderden reacties van mensen die een Intention Circle hebben door gemaakt, kwamen steeds vergelijkbare ervaringen naar voren: 'Dit is één van de meest intensieve en meest heftige ervaringen en tegelijkertijd misschien wel de meest louterende transformatie uit mijn leven geweest.' 'Ik heb een reis in mezelf gemaakt, waarin ik erachter kwam wat mij al die tijd heeft tegengehouden, waarin ik een unieke confrontatie met mijzelf ben aangegaan en iets onder ogen ben gekomen wat ik nog niet eerder heb kunnen en willen zien.'

Het werken met Intention Circles blijft ook voor mij een doorlopend leerproces: ook na de ruim duizend Intention Circles die ik de afgelopen jaren heb mogen begeleiden, verdiepen mijn inzichten over verandertrajecten zich nog steeds. Regelmatig word ik nog getroffen door een nieuw inzicht en krijg ik een stukje helderder onder welke voorwaarden een bepaalde interventie wel en niet werkt. Daarbij is het effect en de toepasbaarheid in de praktijk steeds mijn belangrijkste toetssteen geweest. Door bij en met opdrachtgevers steeds na te gaan of de gedragsverandering beklifde, heb ik deze aanpak in cocreatie met opdrachtgevers kunnen uitbouwen tot een succesvolle bestpracticeaanpak.

1.3 Cirkel van verandering

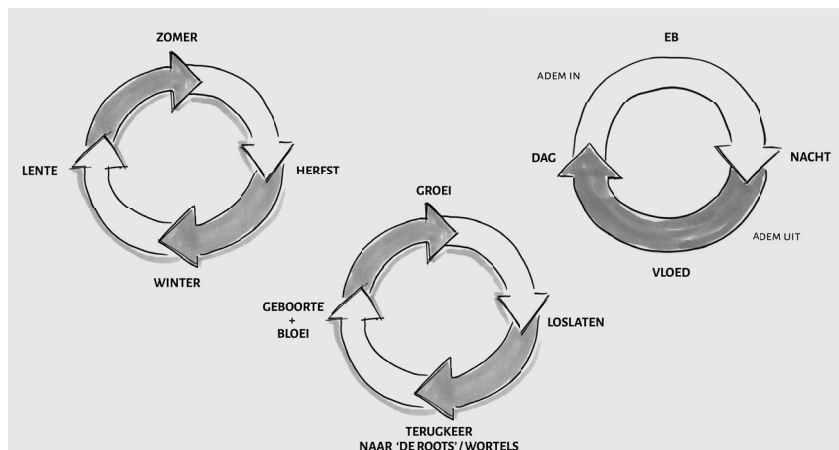
Allereerst iets meer over de titel van dit boek. *Cirkel van verandering* is vooral een visie op verandering in organisaties. De titel van dit boek suggereert een aantal uitgangspunten om gedragsverandering mee vorm te geven. In *Cirkel van verandering* combineer ik deze uitgangspunten, als tegenhanger van actief veranderen, door optimaal gebruik te maken van zowel de kracht van cyclische processen en de kracht van het bijeenkomen in cirkels, als de kracht van ruimte geven aan verandering.

Verandering is een circulair proces

Menselijk gedrag is – in tegenstelling tot fysiek materiaal – onderhevig aan andere natuurlijke wetten van verandering. Veranderingen in de natuur verlopen vaak cyclisch: via cirkels. Je kunt je beter afstemmen op deze wetten en ermee samenwerken, dan je ertegen te verzetten. Door er gebruik van te maken, hoef je minder tegen de stroom in te gaan en krijg je minder het gevoel dat je tegengewerkt wordt.

NATUURLIJKE CYCLI

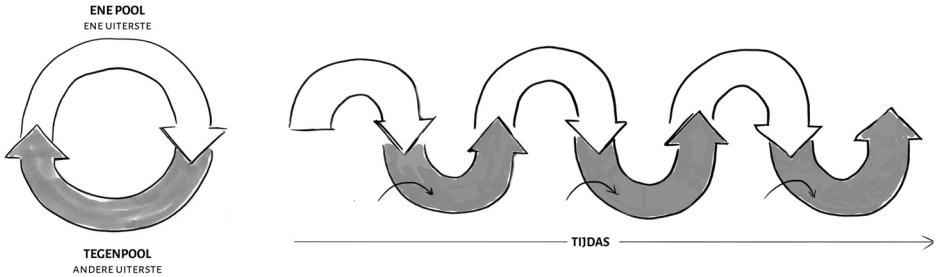
Heel onze omgeving is cyclisch, kijk bijvoorbeeld naar de loop der seizoenen, de cyclus van dag en nacht en het komen en gaan van eb en vloed. Ze zijn allen het gevolg van de manier waarop de aarde om de zon draait en de maan om de aarde. Levende organismen, planten en dieren – maar ook mensen – ontkomen niet aan dit soort cyclische wetmatigheden. Planten bloeien op in de lente, in de zomer groeien ze voluit, in de herfst moeten ze onontkoombaar hun oude blad loslaten en in de winter keren ze terug naar hun kern. Dieren worden geboren, groeien op, proberen zo lang mogelijk te overleven, maar uiteindelijk gaan ze toch dood. Precies zo vergaat het ook menselijke gedragspatronen.



Figuur 1.1: Verandering is een circulair proces

De wetten van menselijk gedrag verlopen via vergelijkbare principes en wetmatigheden, en dat begint al met het ritme van onze in- en uitademing en het kloppen van ons hart. We bouwen jarenlang onze vitaliteit op, maar onvermijdelijk neemt deze op een gegeven moment ook weer af. Onze gedragspatronen ontstaan al in een vroeg stadium, en wanneer ze in de kiem voldoende gevoed worden, beginnen ze te groeien en nemen ze in de loop der jaren steeds meer wijdvertakte vormen aan. Mensen zijn onderhevig aan dergelijke cyclische processen.

Dezelfde patronen en cycli van voortdurende verandering die je bij mensen tegenkomt, zie je ook terugkomen in organisaties. Net als levende wezens houden ook organisaties op te bestaan, omdat hun tijd is gekomen, omdat ze ten prooi zijn gevallen aan een sterkere jager, omdat ze overmoedig of onoplettend zijn geweest. Circulaire processen zie je binnen organisaties bijvoorbeeld ook terugkomen via een eindeloze afwisseling van centralisatie en decentralisatie, van insourcen en outsourcen, van hoogseizoenen en laagseizoenen en van economische hoog- en laagconjunctuur. De conjuncturele golfbeweging die dan vaak getekend wordt, is niets anders dan een cyclus, uitgekapt op een tijdas. Het lijkt dan nog enigszins op een lineaire beweging, maar goed beschouwd blijven het cirkels, die bewegen van het ene uiterste naar het andere. Het uitgangspunt is dan ook dat beweging bij mensen en hun organisaties ontstaat via voortdurende cycli van tegenstellingen:



Figuur 1.2: Voortdurende cyclus van tegenstellingen

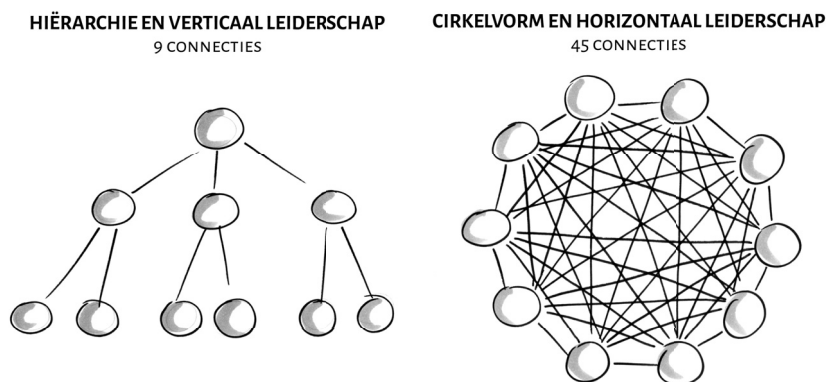
Maar om te voorkomen dat je daardoor voortdurend in rondjes blijft draaien, is het noodzakelijk om bewust op deze cirkels van herhalende patronen te leren sturen. Door steeds het overstijgende midden te vinden, ontwikkelen de cycli zich naar een hoger niveau. Op een vergelijkbare manier vindt niet alleen de evolutie van planten en dieren plaats, maar ook die van mensen en organisaties.

Verandering wordt optimaal benut binnen een cirkel

Het tweede belangrijke uitgangspunt is dat cirkels de sterkste vorm zijn waarin gedragsverandering tot zijn recht kan komen. Van oudsher delen mensen belangrijke zaken en bundelen ze hun krachten via cirkels. In een cirkel is ieders inbreng gelijk aan de ander, is ieders aandeel aan het geheel belangrijk, wordt iedereen gehoord, kan een ieder bijdragen aan de wijsheid in het midden en ontstaat er een bedding voor de werking van zowel besluitvorming, betrokkenheid als verandering. Wanneer het gaat om verandering komen mensen dan ook al eeuwenlang in cirkels bijeen. Denk aan de werking van de cirkel bij stammen die rond het kampvuur hun verhalen deelden, aan de indianen die in hun tipi in een kring bijeenkwamen om besluiten te nemen, aan de sjamanen die zittend in een cirkel in een zweethut een proces van zuivering begeleidden en aan de ridders van koning Arthur die aan de ronde tafel vergaderden. Of denk aan een actueel voorbeeld, ook de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties komt in een cirkel bijeen. Het is binnen een cirkelvorm duidelijk dat niemand iets in zijn eentje voor elkaar kan krijgen, en dat de zelfsturende en zelfregulerende principes 'in het midden' hun werk zullen moeten doen.

Ook (online) communities waar iedereen elkaar kan vinden heeft aspecten van een cirkelvormige organisatie in zich. Veel huidige organisaties zijn in plaats van cirkelvormig of als community de afgelopen eeuwen juist georganiseerd volgens een piramidestructuur met een ongelijkwaardige verdeling van macht en invloed. Deze vorm is lange tijd heel functioneel geweest. Organisaties en hun omgeving zijn tegenwoordig echter dusdanig dynamisch en complex geworden dat niet één enkele persoon nog het geheel van bovenaf kan bevatten. De dienst-

verlening van al die professionals vraagt vaak om dusdanig specifiek vakmanschap, dat het dan ook niet meer realistisch is om van een directeur te verwachten dat hij alles weet, begrijpt en daar gegronde besluiten over kan nemen. De realiteit is dat de kennis, informatie en de wijsheid waarmee de organisatie daadwerkelijk waarde toevoegt aan de wereld, wijdverspreid verdeeld is binnen organisaties. Dat nodigt uit om weer meer gebruik te gaan maken van het collectief.



Figuur 1.3: Piramide versus cirkels en het aantal potentiële connecties (© Dave Pollard)

Zonder de kracht van de cirkelvorm nog verder te willen verklaren, wil ik vooral beschrijven hoe je er het best gebruik van kunt maken in de context van cultuur- en gedragsverandering binnen organisaties. Horizontaal leiderschap kan steeds vaker verticaal leiderschap gaan vervangen, zeker wanneer er meer gebruik wordt gemaakt van ‘de wijsheid in het midden’.

DE WIJSHEID IN HET MIDDEN

De vraag is hoe je optimaal gebruik kunt maken van de ‘wijsheid in het midden’. Door letterlijk een cirkel te vormen, creëer je een midden waarin de collectieve wijsheid tot zijn recht kan komen. Zonder verticale belemmeringen kan zo de gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaan om horizontaal leiderschap vorm te geven. Binnen dit horizontale leiderschap zijn gedeeld eigenaarschap, diversiteit en volwaardigheid de belangrijkste pijlers. Horizontaal leiderschap zorgt voor een werkomgeving waarin iedereen zich optimaal mag laten aan de omgeving (vrij is om te ontvangen) en optimaal mag bijdragen (vrij is om te geven). Door de gezamenlijke kwaliteiten beter te ontsluiten kunnen organisaties hun collectieve wijsheid beter benutten. Gezag hoeft dan niet langer alleen gevonden te worden in de lijn van hiërarchie. Gezag kan ook gevonden

worden in het waarachtige en in het goede, in datgene wat het beste bijdraagt. Wanneer ook hier meer gezag aan wordt toegekend, zullen meer mensen zich gestimuleerd weten om hieraan bij te willen dragen. Zo krijgt iemand in horizontale netwerken gezag op basis van de vaardigheid om de juiste mensen (tijdelijk) bij elkaar te brengen, die op dat moment maximale waarde kunnen toevoegen in het licht van de bedoeling. Het zogenaamde 'werkende midden' kan namelijk alleen goed functioneren als de cirkel wordt gevormd door een sluitende keten van schakels, waarbij iedereen gecommitteerd is aan wat er in het midden wordt ingebracht. Al deze schakels kunnen nodig zijn om de wijsheid in het midden optimaal te bundelen, of te 'containen'. Zo worden ook de relevante omgeving en een ruimere context in het midden optimaal ingebracht en kan er meer vanuit een omvattende systemische aanpak naar fenomenen in organisaties worden gekeken. Op deze manier zien we veel meer dan we door de bril van maar één persoon (of enkele personen) kunnen zien.

Ook bij de werkvorm Intention Circles, waar het in dit boek om draait, komt de cirkelvorm weer terug in het letterlijk vormen van een cirkel en in het ROND-maken van intenties. Later in dit boek wordt duidelijk hoe Intention Circles ultieme 'cirkels van verandering' zijn.

Verandering is iets anders dan veranderen

Ten derde is er bewust gekozen voor het woord 'verandering' in plaats van voor het woord 'veranderen'. Wanneer het gaat om menselijk gedrag is 'veranderen' als werkwoord niet te handhaven. Veranderen betekent letterlijk 'anders worden of anders maken'. Het Engelse woord '*change*' betekent oorspronkelijk 'ruil' of 'wisseling'. Gedrag valt echter niet zomaar anders te maken, te ruilen of in te wisselen. Er gelden dan ook andere wetten binnen of buiten onszelf. Wanneer je een tafel, een gebouw of een machine wilt aanpassen, dan zal het materiaal voor- spelbaar reageren op de aanpassingen en veranderingen die je doorvoert. De manier waarop je iets in de buitenwereld verandert, is echter niet toepasbaar op het gedrag van mensen in organisaties. Onze innerlijke wetmatigheden zijn niet dezelfde wetten waaraan de materiële wereld onderhevig is. Waar in de fysieke buitenwereld dingen door mensen nog actief te veranderen zijn, geldt dat intern bij mensen niet. Onze binnenwereld kan niet actief veranderd worden, maar er kan wel een verandering plaatsvinden. Het achtervoegsel '-ing' in het woord verandering zegt dat het om een zelfstandig naamwoord gaat dat een werking aanduidt. Verandering is eerder een middel waarmee iets verandert of een plaats waar iets verandert. Het impliceert een vermogen of een plek waarbinnen een natuurlijk proces van doorgaande beweging, ontwikkeling of wisseling kan plaatsvinden. Er is bij verandering eerder een juiste voedingsbodem, een ruimte of een bedding nodig om deze werking plaats te laten vinden, dan een actieve

veranderaar die het wel even gaat fixen, zoals het werkwoord ‘veranderen’ impliceert. Daarmee is gedragsverandering geen werk dat uitgevoerd moet worden, maar eerder het bieden van ruimte aan een werking.

1.4 Doelgroep en ambitie van dit boek

Dit boek richt zich vooral op iedereen die geïnteresseerd is in hoe je gedragsverandering in teams en organisaties kunt waarmaken. Daaronder reken ik naast de managers en leidinggevendenden ook de bestuurders, de directie, de managementteams, HRM-, HRD- en P&O-managers, maar ook de interne en externe adviseurs, consultants, trainers, begeleiders, facilitators en niet in de laatste plaats de professionals zelf. Het boek is zo geschreven dat je wordt uitgenodigd om de inhoud niet alleen op anderen te betrekken, maar ook op jezelf. Hiermee hoop ik niet alleen de herkenbaarheid, maar ook de zelfreflectie op deze onderwerpen te vergroten. De centrale vraag daarbij is: hoe creëer je gedragsverandering pragmatisch én effectief in de weerbarstige praktijk van alledag?

Ik deel graag de waardevolle inzichten en werkzame methodieken die ik in mijn reis door de wereld van gedragsverandering op zowel individueel als organisatie-niveau ben tegengekomen. Inzichten en methodieken die ik heb doorontwikkeld tot de integrale aanpak van Intention Circles. Binnen deze aanpak gaat het gelijktijdig en onvermijdelijk ook over onderwerpen als het zelfsturend vermogen en aanpassingsvermogen van mensen in organisaties, het ontwikkelen van verantwoordelijkheid, eigenaarschap en ondernemerschap, het vergroten van slagkracht, daadkracht en veerkracht, het activeren van zelfredzaamheid, het waarmaken van plannen en intenties en het vinden van organisatievormen waarin iedereen tot zijn recht komt.

1.5 Cirkel van verandering als uitnodiging

Intention Circles is een aanpak die aan bovengenoemde integrale en praktische kant van gedragsverandering tegemoetkomt. In deze werkvorm komen alle zes de factoren die gedragsverandering bepalen tegelijkertijd samen, en is het via zelfsturing mogelijk om invloed uit te oefenen op het integrale geheel van deze zes factoren. Via deze aanpak is cultuur- en gedragsverandering in goede banen te leiden, en tegelijkertijd vergroot dit onder meer het veranderpotentieel en het zelfsturende vermogen van teams en professionals enorm.

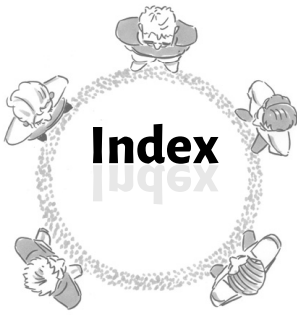
Deze integrale kijk op gedragsverandering past in een ontwikkeling waarin de focus meer ligt op het optimaal benutten van talenten en kwaliteiten in teams en organisaties. De manier waarop we ons werk en organisaties in de eenentwintigste eeuw kunnen vormgeven, zijn we nog volop aan het uitvinden. Het oude werkt niet meer. Het nieuwe is er nog niet. We moeten ervoor waken om niet te vervallen in naïef idealisme. Tegelijkertijd zijn er wel degelijk idealen en visioenen nodig om ons werk en onze organisaties gepaster vorm te kunnen geven. We hebben glimpen nodig van hoe het zou kunnen worden. In deze boeiende fase helpt het dan vooral om te durven dromen, de moed te hebben om ontdekkingsreiziger te zijn, het nog niet te weten, meer vragen te dulden dan antwoorden te hebben en met elkaar volop te delen wat we onderweg zoal tegenkomen. Ik hoop dat *Cirkel van verandering* niet alleen wordt benut ter verklaring waarom verandering zo moeizaam is en zo weinig lukt, maar vooral als een nieuwe handreiking om veranderingen wel te laten slagen. Ik wens verder van harte dat dit boek niet alleen wordt gelezen als een handreiking, maar vooral als een enorme uitnodiging om de wendbaarheid en de slagkracht (die steeds meer van ons en onze organisaties gevraagd wordt) daadwerkelijk verder te ontwikkelen.

1.6 Leeswijzer

Omwille van de leesbaarheid van de tekst is overal waar ‘hij’ en ‘zij’ beide van toepassing zijn, toch gekozen om alleen ‘hij’ te schrijven.

Waar de ik-vorm wordt gebruikt, wordt daarmee uitdrukkelijk de hoofdauteur (Steffan Seykens) bedoeld. Coauteur en schrijfcoach Guido van de Wiel is vooral de motor geweest achter de leesbaarheid en de opbouw van dit boek en heeft als inhoudelijke toetssteen gefungeerd en zo alle teksten flink op scherp gezet.

In hoofdstuk 2 introduceer ik nu eerst een metafoor die de integrale blik op gedragsverandering ondersteunt. Daarna volgt in hoofdstuk 3 de visie op verandering, om aan te geven vanuit welk perspectief ik naar verandering kijk. Na deze inleidende en ‘voorwaardelijke’ hoofdstukken volgt Deel II. In dat deel behandel ik de drie zichtbare factoren van gedragsverandering (hoofdstuk 4 tot en met hoofdstuk 6). Deel III omvat de drie belangrijkste factoren die juist in de onderstroom van organisaties een rol spelen (hoofdstuk 7 tot en met 9). In hoofdstuk 10 (het begin van Deel IV) keer ik terug naar de werkvorm *Intention Circles* als integrale aanpak voor gedragsverandering. Alle factoren van gedragsverandering die in dit boek behandeld worden, komen in deze werkvorm bij elkaar. Het boek eindigt met een samenvatting en een aantal varianten op *Intention Circles*. Een aantal inhoudelijke teksten die dieper op deelonderwerpen ingaan, zijn als bijlage opgenomen.



aanpassingsvermogen 27, 63-78

aanwijzingen 73

adaptatiemodus 65-75, 127, 132

begeleiding 126-127, 143-164, 166, 195-203

Bescheidenheid-strategie (zie *strategie*)

beschermingsmodus 65-75, 125-127, 131, 153-154

besluitvaardigheid 94, 98, 107-108

borging 15, 26, 37-38, 149-150, 158, 161-164

Cirkel van verandering 17-23, 56, 96, 120, 127, 165

Creatieve Ruimte 99-106, 118-119, 126-128, 193-194, 197-202

cultuur

-normen 110-112, 129-142

-verandering 14-22, 24-30, 36-38, 120-121, 129-142, 144, 166

deugden (zie *samenwerkingsdeugden*)

diepwaterorganisaties 131-133, 140

doelgedrag (zie *gedrag*)

Dramadriehoek 113-114, 164

eigenaarschap 31-36, 45-50, 53-55, 59-62, 98, 106-107, 148-149, 163-171, 177-187, 196-197

feedback 26, 30, 33, 46-51, 54-55, 59, 147-158, 161-164, 167-169, 179-184, 198-203

fight-flight-freeze 80

gedrag

doel- 26-27, 41-52, 62-63, 129-131, 145-146, 177-178

huidig- 26, 46-50, 54-55, 62-64, 143

-sverandering 11-39, 50-53, 62-66, 120-121, 132-133, 139-146, 149-150, 162-163, 165-167

-svrijheid 26-33, 79-109, 127-128, 187-194

- Haalbaarheid-strategie (zie *strategie*)
- Hart-principe 43, 71, 136, 184
- horizontale interventies (zie *interventies*)
- huidig gedrag (zie *gedrag*)

- identificaties 26, 28, 30, 33, 110-128, 150
- Impulsiviteit-strategie (zie *strategie*)
- Intention Circles 15-17, 21-23, 143-171, 195-203
- interventies
 - horizontale - 20-21, 32-35, 185, 198
 - verticale - 20, 32-35
- isomorfie 160-162, 167

- klant 32, 34, 42-44, 54, 57-58, 60, 108, 112, 121-122, 134, 150, 169, 177

- laagwaterorganisaties 131, 140
- lemniscaatbeweging 97, 106

- Maakbaarheid-strategie (zie *strategie*)
- machteloosheid 68, 84, 113-117, 126
- minderheidswijsheid 106, 171

- onderstroom 25, 30, 36, 77-80, 92-95, 99-106, 110-112, 123-126, 129-140, 164
- ondernemerschap 22, 34, 93, 98, 106-107

- reactiestrategie (zie *strategie*)

- ROND 21, 146-153, 155, 158, 161-163, 168-169, 171, 202-203

- samenwerkingsdeugden 78, 95-100, 105-109, 136-138, 185, 187-194
- strategie (zie ook *reactiestrategie*)
 - Bescheidenheid- 84-85, 91, 108, 136, 189-191
 - Haalbaarheid- 83, 90, 92-93, 96-98, 106-107, 134-135, 188-191
 - Impulsiviteit- 85, 91-94, 97, 99, 101, 108, 134-135, 190-192
 - Maakbaarheid- 82-83, 90, 92-94, 96-98, 106-107, 134-135, 153, 188-191
 - reactie- 28, 80-109, 112, 118-120, 125, 128, 134-140, 152-155, 187-194
 - Superioriteit- 84, 89-90, 92-94, 97-98, 102, 108, 135-136, 189-191
 - Verantwoordelijkheid- 81, 90-92, 187-191
 - Weloverwogenheid- 85, 91-94, 97, 99, 108, 134-135, 189-192
 - Zelfstandigheid- 82, 90-92, 101, 188-191
- stress 28, 51-52, 88, 112, 114-117, 124, 135

Superioriteit-strategie (zie *strategie*)

systemen 15, 42, 111, 128, 127-128

team

-begeleiding 13-16, 34-35, 127, 143-164, 167-171, 179-203

-ontwikkeling 13-16, 22, 58-60, 72-76, 106-109, 138-140, 150-163, 184-186, 193-203

trage vragen 59-61, 68, 71, 198, 200

triggers 80-81, 89, 100-102, 104, 140, 153, 160, 194

urgentie 26-27, 30-32, 53-63, 143, 147, 151, 199

variatietolerantie 26, 29-30, 129-140, 143, 150

veerkracht 22, 35, 51-52, 98, 143

verander

-paradox 88

-potentieel 14-15, 22, 27-28, 59-61, 63-66, 71-72, 75, 127-128, 144

-spanning 26, 29, 31-32, 41-53, 154, 182, 200

Verantwoordelijkheid-strategie (zie *strategie*)

veredelen 120-122, 165, 167, 169

verticale interventies (zie *interventies*)

visie op verandering 31-38, 120-122, 127-128

volwaardigheid 20, 94, 98, 100, 107-108

voorbeeldgedrag 29, 33, 132, 134, 138-140

waarmaken van verandering 15-16, 22, 24-29, 37-38, 51, 59, 145-148, 153, 163, 165, 171

weerstand 14-15, 32, 70, 107, 123-127, 151, 179, 189, 191, 196

Weloverwogenheid-strategie (zie *strategie*)

werkvorm 15-17, 21-23, 38, 143-165

werkstress (zie *stress*)

wipwappen 96, 155

wijsheid in het midden 19-21, 35, 45, 99-106, 157, 159-163, 167-170

Zelfstandigheid-strategie (zie *strategie*)

zelfsturing 22, 33-36, 55, 69, 144, 165, 184-186

zinloosheid 114-117, 126