

BLIJVEN KIJKEN

Voor wie dagelijks werkt
aan verandering

Esther Hof
Amanda Visch

Dit boek is niet af.
Het wordt af als jij erin schrijft.

INHOUDSOPGAVE

Introductie	6
Deel 1 - Zien voordat je beweegt	10
Aan de start	12
Wat speelt hier?	24
Hoe ligt het hier?	38
Jij als instrument	50
Als het schuurt	58
Kiezen hoe je beweegt	68
Deel 2 - Kijken terwijl je beweegt	76
Jouw blik is niet neutraal	78
Wat jij doet, werkt door	86
Interventies kiezen	94
De opdrachtgever onderweg	104
Eigenaarschap: bij wie ligt het?	112
Deel 3 - Loslaten wat klaar is	120
Hercontracteren	122
Loslaten	128
Afronden	134
Deel 4 - Praktijkkoffers	140
Koffer 1 — Als het beeld uiteenloopt	142
Koffer 2 — Als het schuurt	150
Koffer 3 — Als richting ontbreekt	158
Koffer 4 — Als het tijd is om los te laten	16
Verder kijken	174
Over de auteurs	175

Introductie

Je bent ergens mee begonnen, en nu loopt het vast.

Niet spectaculair. Geen crisis. Maar het gaat stroever dan gedacht. Het verhaal spreekt niet meer, of het heeft nooit echt geland. Mensen doen mee zonder dat ze er echt in zitten. Iedereen lijkt het eens, maar er beweegt weinig. Of je merkt dat je zelf niet meer precies weet waar je van bent: wat jouw rol is, wat je nog kunt zeggen, wat er hier eigenlijk van je wordt verwacht.

Je hebt het al eerder meegemaakt. Dat helpt, maar niet altijd genoeg.

Wij zijn Esther en Amanda. We begeleiden mensen die midden in veranderingen staan, bij organisaties, teams en trajecten die ergens vastlopen of nog niet van de grond komen. Niet als degenen die het overnemen. Wel als kritische partner naast degene die er zelf aan trekt.

En wat we in al die jaren hebben gezien, is dit: de meeste mensen die een verandering dragen zijn daar niet formeel voor opgeleid. Ze zijn projectleider, manager, coördinator, adviseur, HR-professional. **Veranderaar staat niet in hun functieprofiel. Maar het is wel wat ze dagelijks doen, soms al jaren.** Ze doen het op basis van ervaring, gevoel en gezond verstand. En dat werkt, vaak heel goed. Maar soms ook niet. En dan is het lastig om te weten waar je moet beginnen met kijken.

Ze bouwen een nieuwe afdeling op terwijl de oude nog niet is afgebouwd. Ze begeleiden de invoering van een nieuw systeem terwijl niemand het oude los wil laten. Ze proberen mensen mee te krijgen in een andere manier van werken terwijl de dagelijkse druk gewoon doorgaat. Ze staan voor een cultuurvraagstuk dat nooit echt concreet wordt. Ze houden iets gaande dat door de organisatie als vanzelfsprekend wordt beschouwd, terwijl het van binnen allesbehalve vanzelfsprekend is.

Dat zijn veranderaars. Zo zien wij ze. En zo is dit boek ook bedoeld.

Wat mensen ons beschrijven als ze ons bellen, klinkt steeds een beetje hetzelfde. We zijn ergens mee begonnen, maar nu lopen we vast. Er is geen eigenaarschap. Mensen hebben verschillende beelden van waar we naartoe gaan. We weten niet meer goed wat we hier aan het doen zijn. Of simpeler: ik weet wat ik moet doen, maar ik weet niet meer waarom het niet werkt.

Wat ze zoeken is zelden een methode. Ze weten hoe vergaderen werkt. Ze kunnen een projectplan schrijven. Ze kennen de theorie. Wat ze zoeken is iemand die even meekijkt. Die een vraag stelt die ze zichzelf niet stelden. Die helpt om te zien wat er onder de oppervlakte speelt, zonder het over te nemen.

Dat ene gesprek is vaak genoeg om weer helder te krijgen wat nodig is.

Dit boek is bedoeld als die stem. Niet als handleiding voor duurzaam veranderen. Niet als methode die zegt hoe het moet. Maar als **hulpmiddel dat je erbij pakt op het moment dat je het nodig hebt**. Als je vastloopt. Als je merkt dat je automatisch reageert terwijl de situatie iets anders vraagt. Als je wilt vertragen maar niet weet waarop.

Het verschil met een methodeboek is dit: dit boek geeft geen antwoorden. Het stelt vragen die je helpen om zelf scherper te zien wat er speelt en wat dat van jou vraagt. Soms leidt dat tot actie. Soms juist tot niets doen. Beide kunnen verstandig zijn.

Soms gebruik je het alleen, om zelf scherper te krijgen wat er speelt. Soms gebruik je het met je veranderteam. De praktijkkoffers achterin zijn daar expliciet voor bedoeld.

Het boek volgt de boog van een verandering: van scherp starten via kijken wat er speelt en bewust bewegen, naar loslaten wat klaar is en afronden.

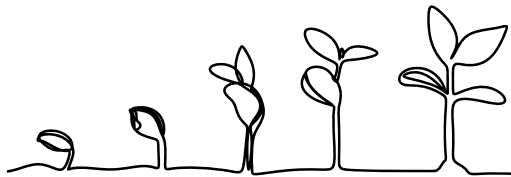
Niet als stappenplan, want veranderen laat zich niet vangen in vaste stappen. Maar als herkenbare bewegingen die in elk traject terugkomen, in wisselende volgorde en met wisselend gewicht.

Wat je in dit boek ook niet vindt: grote beloftes. We zeggen niet dat veranderingen lukken als je dit boek gebruikt. We zeggen wel dat je scherper gaat zien. Dat je bewuster kiest. Dat je eerder opmerkt wanneer iets vraagt om een andere aanpak. En dat je jezelf minder vaak hoeft te verrassen met de vraag: hoe is het eigenlijk zover gekomen?

Dat is niet weinig. In ons werk zien we dat het verschil tussen een traject dat vastloopt en een traject dat beweegt, zelden zit in de methode of het plan. Het zit in of de mensen die er middenin staan blijven kijken, ook als de druk toeneemt en de verleiding groot is om gewoon door te gaan.

Schrijf. Krabbel. Streep door. Laat open. Kom terug. Er is geen goed of fout gebruik.

Als dit boek iets van je vraagt, is het dit: **dat je jezelf serieus neemt in je rol en bereid bent om niet automatisch te handelen, maar eerst te kijken.** Niet om minder impact te maken. Maar juist om meer verschil te kunnen maken.



HOE GEBRUIK JE DIT BOEK?

Dit boek gebruik je niet van voor naar achter. Je pakt het erbij op het moment dat je het nodig hebt.

Je bent net binnengestapt in een verandering die al een tijdje loopt. Niemand heeft je goed bijgepraat, maar er wordt wel van je verwacht dat je het oppakt. Begin bij **Aan de start**.

Je bent al weken bezig, maar elke vergadering voelt alsof je opnieuw begint. Het verhaal landt niet. Kijk naar **Wat speelt hier?**

Je merkt dat jij de enige bent die 's avonds nog aan dit traject denkt. Ga naar **Eigenaarschap: bij wie ligt het?**

De sfeer in het team is anders geworden. Gesprekken verlopen stroever. Je weet niet precies waar het zit. Sla open bij **Als het schuurt**.

Wat ooit was afgesproken, lijkt niet meer te kloppen met de werkelijkheid van nu. Maar niemand benoemt het. Begin bij **Hercontracteren**.

Je wilt met je team samen stilstaan bij wat er speelt, in plaats van gewoon door te gaan. Ga direct naar Deel 4, **Praktijkkoffers**.

Sommige onderdelen zullen op dit moment meer zeggen dan andere. Dat is precies de bedoeling. Kom terug als het anders is. Dan zegt het boek misschien iets anders.

Veranderen stopt niet. Jouw rol daarin verandert wel. Wat je nu ziet, is niet wat je over een jaar ziet. **Dit boek groeit mee, omdat jij meegroeit.**

En soms is een boek niet genoeg. Als je merkt dat de vragen die je hier stelt groter worden dan je alleen aankunt, of als je behoefte hebt aan iemand die echt meekijkt, dan zijn wij er. Op evolair.nl vind je hoe we werken en wat we bieden.

Aan de start

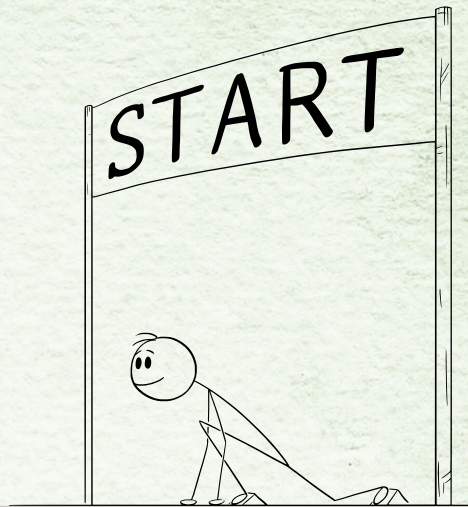


We werken al jaren met mensen die midden in een verandering staan. Projectleiders, managers, HR-adviseurs, coördinatoren. Mensen die niet zijn opgeleid als veranderkundige, maar die het wel gewoon doen. Elke dag. En die vaak heel goed aanvoelen wat er speelt, maar soms niet goed weten wat ze met dat gevoel aan moeten.

Wie aan het begin vertraagt, legt een fundament. Wie dat overslaat, bouwt op aannames. En aannames komen altijd ergens terug: in miscommunicatie, in gesprekken die steeds opnieuw gevoerd moeten worden, in een team dat een andere kant op beweegt dan bedoeld. Stilstaan aan de start is geen luxe. Het is wat je later herstelwerk bespaart, en wat je helpt om een helder verhaal te maken over wat je eigenlijk aan het doen bent en waarom.

Een projectleider die we begeleidde belde ons op in de derde week van een nieuw traject. Ze had al een plan, een tijdlijn en een eerste sessie met het team achter de rug. Maar iets klopte niet. "Ik weet niet wat ik mis," zei ze. "Het loopt, maar het voelt niet goed." Toen we terugkeken op haar start, bleek dat ze één ding had overgeslagen: ze had nooit echt stilgestaan bij wat de opdrachtgever precies bedoelde. Ze had een aanname gemaakt, en die aanname had alles gestuurd wat daarna kwam. Ze ging alsnog dat gesprek aan met de opdrachtgever. Het kostte een middag. Maar wat eruit kwam veranderde de hele aanpak: de verandering bleek niet over het systeem te gaan, maar over twee mensen die al jaren langs elkaar heen werkten. Dat had ze nooit ontdekt als ze was blijven doorlopen.

Dat is wat een start zo bepalend maakt. **Niet wat je doet, maar wat je al voor jezelf hebt ingevuld voordat je begint.**



Met "aan de start" bedoelen we **de fase waarin de opdracht net is neergelegd, maar je er nog nauwelijks in bewogen hebt**. Het is het moment waarop veel tegelijk speelt: verwachtingen, eerste beelden en onuitgesproken aannames, bij jou én bij de mensen om je heen. Niet alles is zichtbaar. Niet alles hoeft ook al scherp te zijn. Maar het helpt om even stil te staan bij wat je eigenlijk al denkt te weten, en wat je nog niet getoetst hebt.

Dat is precies wat intuïtie soms in de weg zit. Niet omdat intuïtie slecht is, integendeel. Maar omdat ervaring en patroonherkenning je ook kunnen laten denken: dit ken ik, ik weet wat ik moet doen. Terwijl deze situatie net iets anders is dan de vorige.

De vragen op de volgende pagina's helpen om dat proces te vertragen. Niet om alles te begrijpen voor je begint, maar om **bewust te kiezen waar je op let en waar je voorlopig nog niet op ingrijpt**.

Wat je hieruit meeneemt: zicht op waar jij staat aan het begin van dit traject. Wat je al denkt te weten. Wat je nog niet weet. En waar je aandacht in deze fase het meeste zin heeft. Dat klinkt misschien abstract, maar in de praktijk merk je het direct: je eerste gesprekken worden anders. Je stelt andere vragen. Je laat meer open. En daardoor ontstaat later meer ruimte om bij te sturen, in plaats van te herstellen.

Reflecteren en vertragen

- Is er bewust ruimte ingericht om te reflecteren, of wordt dit geacht 'erbij' te gebeuren?
- Waar moet ik tijd nemen om niet te snel te gaan?

Anders

- Welke focus is hier essentieel, maar blijft nu buiten beeld?
- Wat vraagt deze specifieke context van mijn aandacht?

Aandacht richten betekent ook dat je andere dingen voorlopig laat liggen.

KIEZEN - wat vraagt dit moment?

Aan de start van een verandering zijn er verschillende bewegingen mogelijk. Niet alles hoeft tegelijk. Niet alles vraagt om actie.

Voordat je bepaalt wat je doet, sta eens stil bij wat dit moment bij je oproept.

Wat schuurt?

Hier krijg ik energie van:



Hier voel ik weerstand of terughoudendheid:



Dit vermijd ik liever, terwijl het misschien wel nodig is:



BEWEGINGSVELD

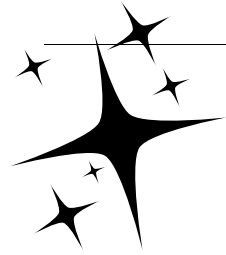
Veranderingen vragen om beweging.
Maar niet elke beweging past op elk moment.

Plaats jezelf eens in dit veld.

Richting geven	Iets proberen
Waar sta ik nu?	
Ruimte laten	Bewust niets doen

Zet een cirkel of kruis op de plek die nu het meest klopt.

Wat maakt dat deze plek op dit moment passend voelt?
Wat vraagt deze keuze van mij in de praktijk?



IMPACTCHECK

Sta hier bij stil voordat je verdergaat.

Dit zet ik nu in beweging:

Dit blijft hierdoor (nog) liggen:

Welke effecten neem ik voor lief?

DRIE BEWEGINGEN

In verandering zie je vaak drie basale bewegingen terugkomen.

Vertragen

Structureren

Experimenteren

Dit zijn geen categorieën.

Het zijn manieren van bewegen.

Deze bewegingen sluiten elkaar niet uit.

Maar zelden zijn ze tegelijk nodig.

Vertragen - Ruimte maken om scherper te zien

Niet om uit te stellen. Maar om te verdiepen.



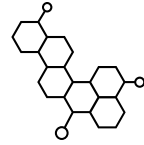
Wat wordt zichtbaar als ik hier vertraag?

Vertragen is ook een keuze.

Structureren - Helderheid brengen

In rollen. In afspraken. In richting.

Niet om controle te vergroten. Maar om houvast te creëren.



Wat wordt helderder als ik hier structureer?

Helderheid kan beweging mogelijk maken.

Experimenteren - Klein beginnen

Niet wachten tot alles klopt. Maar leren in de praktijk.

Niet groots uitrollen. Maar gericht proberen.



Wat leren we als we hier een kleine stap zetten?

Beweging ontstaat vaak in het kleine.

PERSPECTIEF ONDER DRUK

Onderstaande lijnen laten een schaal zien van meer **ontwerpgericht** naar meer **ontwikkelgericht**.

Waar sta jij?

Als ik in balans ben, dan handel ik vooral:



ontwerpgericht

ontwikkelgericht

Als ik onder druk sta, dan beweeg ik eerder naar:



ontwerpgericht

ontwikkelgericht

Markeer je positie op de lijn.

Onder druk wordt je perspectief vaak scherper.
En soms smaller.

Wat zegt het verschil tussen mijn twee posities over hoe druk op mij inwerkt?

Wat vraagt dat van mij in deze verandering, nu ik weet waar ik naartoe trek onder druk?

Jouw perspectief verdwijnt niet als je je er bewust van bent.
Je kunt het wel **leren inzetten en herkennen** wanneer het je in de weg zit.

**Wat vraagt deze situatie van mij: meer ontwerpen, of meer ruimte laten?
En wat doe ik nu eigenlijk: bewust of uit gewoonte?**
