

Organisatorische verstarring oplossen begint bij jezelf

Waarom mindset zo belangrijk is

-

Peter Clausman

School
of
Mavericks



Wat is nou het probleem?

Voordat we duiken in de strategieën, is het wellicht handig om het probleem uit te lichten.

Als je iemand bent binnen de organisatie die wel die noodzaak voor verandering ziet, dan kan dat frustrerend zijn. Want organisaties kunnen tergend traag zijn in verandering. Voordat je jezelf te veel frustreert en de schuld bij 'die managers' legt, kan het nuttig zijn om de dynamiek achter dit probleem te begrijpen.

Dit moet je weten voordat je een goede strategie kan ontwikkelen.

Organisatorische verstarring

"Waaaaaahom??? waarom verandert er niets & niemand terwijl de signalen toch duidelijk genoeg zijn???" die vraag stelde we ons zelf vaak in onze strategie & innovatie afdeling.

Waarom is het zo lastig voor organisaties om aan te passen aan veranderende tijden? Waarom is innovatie zo moeilijk? Waarom is het haast onmogelijk om een origineel idee tot uitvoer te brengen? En waarom is het zo moeilijk om authentiek te blijven in een organisatie?

De kern van het probleem zit in organisatorische verstarring. Organisaties hebben de neiging om vast te groeien in oude oplossingen. Dit komt door de eigenschappen van organisaties, dus elke organisatie heeft hier last van. Er hoeft dus helemaal niet sprake te zijn van persoonlijke onwil van bepaalde managers. De aard van mensen en organisaties verklaart al het grootste deel van de verstarring.

Welke mechanismes zorgen voor deze verstarring? We duiken hier in drie soorten van de belangrijkste interne factoren. En dat is een drietrapsraket. Eerst behandelen we

psychologische individuele barrières, daarna groepsdynamiek en als laatste organisatorische processen.

Want wanneer je deze mechanismes beter begrijpt, wordt het een stuk eenvoudiger om succesvol te innoveren, om ruimte te krijgen voor jouw ideeën en talent, en om impact te maken. Je kan dan een goede strategie maken.

Niveau 1 – Individuele barrières

De individuele barrières bestaan uit drie belangrijke componenten. Het eerste is dat we gewoonte dieren zijn en de tweede dat het bijna onmogelijk is objectief naar je eigen gedrag te kijken. Als laatste individuele barrière is het bijna onmogelijk om te

veranderen als we eenmaal onder ogen zien dat we niet helemaal goed zitten. Samen vormen die een prachtige bouwsteen voor verstarring.

We zijn gewoonte dieren

Wij mensen zijn rare wezens. Wij zijn “creatures of habit”. We zitten gevangen in gewoontes. Gewoontes zijn gedragingen die we herhalen. Waarom? Laten we eens kijken naar een voorbeeld.

Automatisch de verkeerde route

Als je het verschil kijkt tussen een route die je heel vaak hebt afgelegd (bijvoorbeeld naar werk), en een nieuwe route (bijvoorbeeld op vakantie) dan kost de nieuwe route meer moeite. Je moet meer nadenken, meer bewuste keuzes maken. De route naar werk daarentegen gaat bijna op de automatische piloot.

Misschien herken je de volgende situatie wel.

Ik weet nog wel dat ik vroeger soms, helemaal in gedachten verzonken, op mijn fiets stapte om naar een vriend te gaan. Doordat ik niet helemaal oplette, reed ik niet de juiste route, maar reed ik automatisch de route naar school. En dat besepte ik me dat pas later, als ik 'wakker werd geschud'. "Hè? dit is niet de juiste route!".

Kennelijk zat de route naar school automatisch ingeprogrammeerd, zodat ik niet bij elke kruising hoefde na te denken. Met het gevolg dat ik dat als ik niet nadacht ook automatisch deze route reed. Ook al moest ik ergens anders heen...

Efficiënt, maar niet effectief.

Onze hersenen doen dit omdat het energie zuinig, efficiënt en snel is.

Beslissingen maken kost moeite, en een mens kan maar een bepaalde hoeveelheid beslissingen nemen op een dag. Dus je

hersenen zorgen ervoor zo veel mogelijk 'onbelangrijke' beslissingen automatisch worden genomen.

Het is een belangrijk element van hoe wij als soort overleefd hebben. Het is evolutionair succesvol gebleken.

Sommige gewoontes zijn zeer nuttig. Sommige zijn op de korte termijn wellicht goed, maar zijn op de midden/lange termijn destructief. En ook die doen we op de automatische piloot.

We houden onszelf voor de gek

Kunnen we deze gewoontes makkelijk veranderen? Nee. Niet echt. Er zijn mechanismes die dit tegenhouden. We hebben meestal niet door hoe vast we in gewoontes zitten, en zien ook niet makkelijk dat ze negatieve gevolgen hebben.

Om ze te kunnen veranderen, moeten we er eerst bewust van zijn. En dat zijn we gaat niet eenvoudig.

Onze hersenen werken zo dat we onze eigen gewoontes en negatieve gevolgen meestal niet zien. Het lijkt wel of we gigantische blinde vlekken hebben ingebouwd, en we merken er niets van. We houden onszelf voor de gek. En hebben veel ingebouwde mechanismes om ons te beschermen tegen het zien van die blinde vlekken. En in het kort komt dat door hoe onze perceptie werkt.

Onze hersens filteren alle input, nog voordat we er bewust van zijn

Objectieve waarneming... bestaat dat? Waarvan we overtuigd zijn dat de realiteit is, zien we ook als realiteit. (alsjeblieft, laat deze zin even inzinken.)

Het gebeurt dus niet andersom. Het is dus niet dat we iets objectief waarnemen en dat we daarna overtuigd zijn dat het zo dus in elkaar zit.

Denk maar eens: Als we een overtuiging hebben dat het ons altijd tegenzit, worden we aan alle kanten bevestigd in dat beeld. Je bent misschien wel bekend met het psychologisch onderzoek dat ze positieve en negatieve mensen vragen om in een bar een kop koffie te bestellen. De positieve mensen vinden het tientje op straat (wat er van te voren is neergelegd), hebben geweldige gesprekken en ontdekken nieuwe zaken. Ze zien opportuniteit.

De negatieve mensen zien het tientje niet en vinden het een verspilling van hun tijd. Ze hebben geen gesprekken en zien geen mogelijkheden.

Je houding bepaalt dus wat je waarneemt.

Oh, trouwens, als je denkt dat dit makkelijk te overkomen is, door wanneer iemand de waarheid tegen je zegt... guess again. Probeer maar eens tegen een anorexia patiënt te zeggen dat ze echt niet dik zijn. Ze zien toch zelf in de spiegel dat ze te dik zijn?!

Hoe kan dit?

Filter gebaseerd op eerdere ervaringen

We filteren de signalen die van onze zintuigen komen voordat ze in het deel van onze hersenen komen waar we rationeel beslissingen nemen. Deze filtering is gebaseerd op vroegere ervaringen, die zijn ingeslepen in ons systeem om snel veilige beslissingen te nemen.

Dus de signalen zijn al subjectief gemaakt voordat we ze echt waarnemen. We kunnen hierdoor zeer moeilijk objectief nagaan of het klopt wat we denken. We meten het namelijk

af aan wat we zien, maar wat we zien is compleet beïnvloed door onze overtuiging. De filtering in onze waarneming maakt alles al subjectief.

Cognitieve dissonantie

Stel het komt wel door deze filtering heen... Stel dat het ons wel lukt om een beeld waar te nemen wat niet strookt met onze werkelijkheid, ook dan nemen we het niet zo maar aan. Onze hersenen kunnen niet goed tegen twee tegenstrijdige beelden: er is een spanning als onze overtuiging een ander beeld geeft dan onze waarneming.

Er kunnen dan twee dingen gebeuren: of we rationaliseren de waarneming weg “het is allemaal niet zo erg” of we passen onbewust onze overtuiging een beetje aan. Er bestaat dus een grote kans dat we onze overtuiging niet aanpassen. Dit heet cognitieve dissonantie.

Een ander voorbeeld hiervan is het Dunning-Kruger effect. Het zorgt ervoor dat incompetente mensen niet door hebben dat ze incompetent zijn.

Dit leidt tot vervelende situaties. Koppige overtuigingen kunnen een probleem vormen, wanneer er een gevaarlijke mismatch is tussen realiteit en overtuiging.

Theory of Pain Avoidance

Wanneer we het probleem dan echt onder ogen zien, en we weten dat we moeten veranderen, beginnen we daar liever niet aan. We zetten ons schrap voor het onbekende, voor het loslaten van (schijnbare) controle.

We ontwijken liever de relatief kleine inspanning, moeite en pijn om een slechte situatie te ontlopen, om in een mogelijk betere, maar onzekere situatie te komen.

Denk maar aan hoe moeilijk je vroeger deed om een pleister eraf te trekken. Je wist wel dat het snel zo gepiept was, maar doen deed je het liever niet.

Dus de pijn van de huidige situatie moet echt heel groot zijn, de nood ondraaglijke hoog, voordat we besluiten om echt maar eens te kijken naar nieuwe wegen.

Niveau 2 – Groepsdynamiek

Mensen in groepen – ongeschreven regels

Dus we hebben een persoonlijk systeem waarmee we ons zelf makkelijk voor de gek houden.

Ok, daar valt mee te leven. Alleen dan hebben we nog niet alle uitdagingen gehad.

We zijn groepsdieren. En om in de groep te overleven hebben we een instinct om erbij te horen. elke groep maakt sociale facts, ongeschreven regels. en in een groep is een enorme druk om deze na te leven.

We noemen deze social facts samen ook wel cultuur. Onzichtbaar, maar zeer krachtig. Probeer maar eens met ongepaste kleren een feestje binnen te lopen.

Sommige instanties hebben schijnbaar een sterkere cultuur, en leven die harder na. Ik weet nog wel dat als er iemand van buiten onze studenten sociëteit binnenkwam, de hele zaal (van ongeveer 1000 man) voelde en wist dat er een buitenstaander binnen was. Hoe? Het werd niet aangekondigd. Iets in zijn gedrag gaf het prijs. Misschien had hij zijn jas nog aan, misschien verkeerde schoenen. Het kon ook nog wel subtieler zijn. Soms kon je het niet eens benoemen, maar het was "gewoon" duidelijk.

En die persoon wist het ook. Hij voelde namelijk 1000 paar ogen in zijn rug prikken.

Sociale facts besturen ons leven

We zijn niet bewust van hoeveel invloed deze sociale facts ons gedrag bepalen. We zijn in het westen zo overtuigd dat wij origineel zijn en onze eigen acties bepalen.

Als je dat denkt, dan moet ik je teleurstellen. Ok, als we kijken naar de 'mensen die erbij horen' is het natuurlijk duidelijk dat ze zich conformeren aan normen. Bijvoorbeeld dat 'kakkers' zich nu allemaal hetzelfde gedragen en hun clubje hebben. Duidelijk.

Maar als je kijkt naar de alternatievelingen. De mensen die zich juist tegen het normale verzetten. Die zijn toch allemaal zo origineel? Nee. Verre van.

Ze gedragen zich conform de norm om anders te zijn. Daar zijn namelijk weer regels

voor. Meestal zie je dat er minder plek is voor ruimdenkendheid onder een rebelse factie, dan onder de meerderheid, om zichzelf als groep te beschermen. Rebellen tolereren minder afwijking onder hun eigen groepsleden.

Dat iedereen aan sociale facts onderhevig is, drong pas goed tot mij door toen ik voor het eerst het fotoboek Exactitudes zag. Een fotograaf heeft hier steeds twaalf individuele portretten van mensen die tot een bepaalde culturele stroming horen samen op één pagina gezet. Hierdoor is het zo pijnlijk duidelijk dat we altijd conformeren aan de regels van een groep.

Vanaf het moment dat groepen gevormd zijn, slaat er een groepsdynamiek in werking, die het voortbestaan van de groep veilig stelt. Men gaat vanzelf gedrag vertonen om de groep in stand te houden. Ook tegen beter weten in tot in lengte der dagen.

Want al heeft het bij elkaar horen geen nut meer, en is het in sommige gevallen zelfs schadelijk voor groepsleden, de groep zal bij elkaar moeten blijven. Het is niet natuurlijk om een groep op te heffen.

Niveau 3 – Organisatorische processen

Organisatie doen er een schepje
boven op

Veranderen was al moeilijk door psychologische processen en sociale processen. Het feit dat we in een organisatie opereren doet er nog een schepje boven op. Organisaties werken sterker dan gewone groepen.

Dit komt onder andere doordat er is een uitgesproken gezamenlijk doel is en doordat

deelnemers een persoonlijk belang hebben (meestal ook financieel belang, ze worden betaald om te werken voor het doel). Daardoor is er naast cultuur en ongeschreven normen ook nog een formeel uitgesproken gedeelte is: de geschreven regels en KPI's (Key performance indicators).

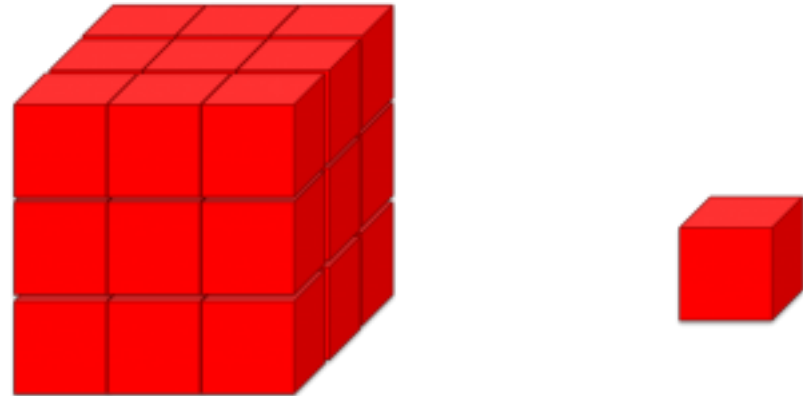
Organisaties bestaan om een idee tot uitvoer te brengen. Ze zijn primair gericht op executie. En die staat haaks op vernieuwing. Executie betekent dat systemen in de organisatie zijn er op gericht om efficiëntie te vergroten in de executie en om verstoringen hiervan te minimaliseren. Dit is volledig verwerkt in de KPI's

Dit betekent dat de mensen die er werken hierin (bewust en onbewust) gedrild worden. Het is niet vreemd dat de management laag vernieuwing tegen houdt.

Het is organisatorisch ontwerp dat ze dit doen.

Het zit in de aard van de organisatie om steeds beter te doen wat ze al deden, en om grote verstoringen buiten te houden.

'Size matters'



Daarnaast vormt de grootte van een organisatie ook een probleem. Hoe groter de organisatie, des te meer interne processen, en des te minder mogelijkheden om in contact te komen met de buitenwereld.

Minder contact verkleint de kans om te zien dat je niet meer met relevante dingen bezig bent, te zien dat de oplossingen niet meer goed aansluiten bij de behoeftes.

Intern wordt er een eigen werkelijkheid gecreëerd. Een eigen verhaal en overtuiging, die steeds minder strookt met de realiteit.

Bijziendheid



Een gevolg hiervan is dat de organisatie aan bedrijfsbijziendheid gaat leiden. Ze denken dat het product het bedrijf is, en dat de mensen het product willen. Ze verliezen uit het oog dat klanten het product alleen willen omdat ze hiermee een onderliggende behoefte willen vervullen.

Kodak is hier een voorbeeld van. Ze konden niet geloven dat mensen van foto's konden genieten als deze niet in hoge kwaliteit uitgeprint waren op fotografisch papier. Wie wil er nou digitale foto's.

Ook al hadden veel mensen binnen de organisatie misschien niet meer deze opvatting, de opvatting van het geheel was wel dat het rolletje hun product was en niet het vastleggen en delen van een waardevol moment.

Buiten beschouwing...

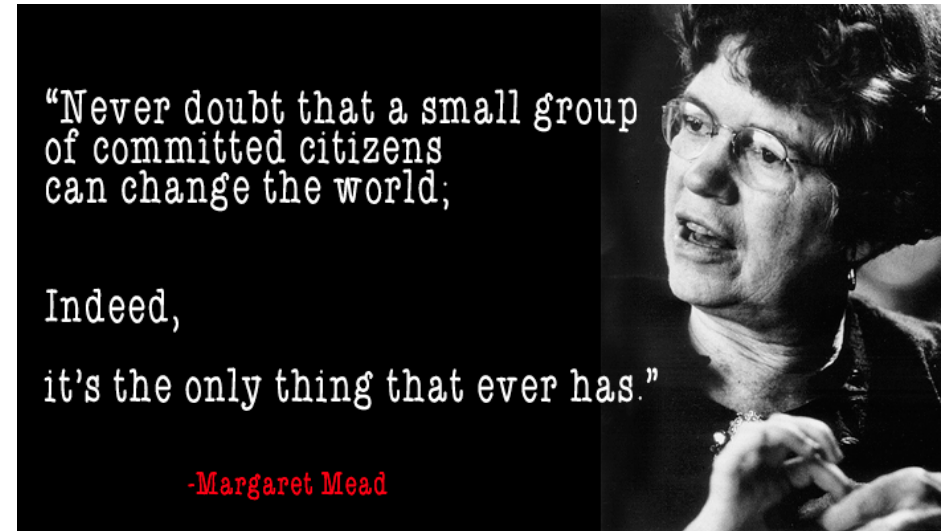
Ik laat in dit artikel veel buiten beschouwing: politieke machtspeilen, verborgen agenda's, mensen die vast zitten in hun werk, met hoge hypotheek. Of afgehaakt zijn, geen echte interesse meer hebben. Sommige mensen hebben niets te winnen, maar alleen maar te verliezen.

Dat zijn belangrijke zaken, maar eerst de basics. Want daarmee kan je al heel veel terrein winnen.

OK, OK, ik snap het veranderen is lastig. Maar wat kan je doen?

Kleine groep met een sterke mindset

Zo zie je dat er veel mechanismes zijn die verandering tegenwerken. Bijna om moedeloos van te worden... maar er is zeker wat aan te doen.



Want ook al worden we grotendeels gevormd door onze omgeving, kleine groepen toegewijde mensen kunnen de omgeving af en toe grondig veranderen.

Waar je mee kan beginnen is je mindset. Zeuren en afgeven op heeft geen zin, het creëert alleen maar weerstand. Een goed begin is het halve werk. En in dit geval is dat ook zo. Als je een goede mindset

aanmeet, dan kan je veel van de uitdagingen ombuigen.

Wat kan je doen aan je mindset?

1) Erkenning

Zie dat je een afwijkende mening heb, dat jij ziet dat het anders kan. Erken dat je af en toe gefrustreerd raakt omdat de verandering veel langzamer gaat dan je wil. En erken dat jij hier eigenlijk iets aan wil doen. Begrijp dat het een belangrijke rol is, en ook een prachtige. Afwijkende meningen zijn belangrijk voor de organisatie.

Anders zijn is ok, sterker nog het is de essentie van schoonheid volgens Simon Anholt. [Kijk maar zijn TED talk over zijn favoriete woord "Dapple".](#)

2) Toewijding

Je kan kiezen, of conformeren, of er echt iets aan doen. van half werk wordt je niet gelukkig. Als je er iets aan wil doen, dan moet je ook echt bewust kiezen om het aan te

gaan. Het is net als in de film de matrix: neem je de rode of de blauwe pil.

Maak de keuze bewust, en vertrouw op wat komen gaat.

Het helpt om je toewijding voor jezelf op te schrijven: "ik ben toegewijd om hier een verschil te maken." Hang het boven je bed. Hou het voor jezelf, maar wel op een plek waar je het vaker ziet.

En wees bereid om af en toe een beurse plek op te lopen. Het voelt beter om een beurse plek op te lopen als je het doet voor iets waar je in gelooft, dan dat je klappen krijgt terwijl je schuilt en je vlammetje langzaam uitdooft.

3) Overtuiging

Het kan! Alles wat geen natuurwetten breekt is mogelijk (en trouwens ook veel dingen die schijnbaar natuurwetten breken – hoe zou anders een vliegtuig van 300.000 kilo kunnen vliegen?)

- Het is mogelijk om een mijl binnen 4 minuten te rennen. Iemand heeft het namelijk gedaan.
- Het is mogelijk om een 12 meter hoge golf te surfen. Iemand heeft het namelijk al wel eens gedaan.
- Het is mogelijk om een miljoen te verdienen. Velen hebben het gedaan.
- Het is mogelijk om een organisatie grondig te veranderen. Velen zijn je voor gegaan.
- Het is mogelijk om meer in een jaar te realiseren dan je tot nu toe in je hele leven hebt gedaan.

4) Begin bij jezelf

Man is het niet verleidelijk om met je vinger naar anderen te wijzen. Om te gaan zeuren, om je af te zetten. Niet aan toegeven! Daar schiet je namelijk helemaal niets mee op. Het eerste is realiseren dat jij ook dit 'voor de gek houd' systeem hebt. Jij hebt, net als ik en iedereen, ook blinde vlekken en filter

systemen, waardoor je bevestigd wordt in jouw realiteit.

Het misschien verstandig om te beginnen om te kijken welke plaat er voor je eigen kop zit. Daarnaast jij bent onderdeel van het systeem, van de organisatie.

En jij bent het deel van het systeem wat je het makkelijkst kan veranderen. En je zal er van opkijken hoeveel dat zal afstralen op de rest. Een goed voorbeeld doet volgen... Je hebt geen idee van de kracht van je voorbeeld functie. Al is het maar iets kleins. Dus pas jouw mindset zelf eerst aan. Jij bent het enige wat je echt kan veranderen. Jij valt in jouw zone of control.

5) Neem verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid. interessant woord. Je hebt situaties niet in de hand, je hebt wel in de hand hoe je een situatie beantwoord. In het engels is het nog sterker, je ability to respond – responsibility.

Kijk eens goed naar je eigen gedrag. In hoeverre leidt jouw eigen gedrag naar je gewenste situatie? En hoeveel in jouw gedrag ondersteunt nog de situatie die je wil verlaten?

Neem verantwoordelijkheid voor hetgeen wat je niet positief vind aan het systeem. Pas je gedrag er zoveel mogelijk op aan.

6) Mededogen en samenwerking

Ga met mededogen om met anderen binnen de organisatie. Je begrijpt dat ze in dezelfde schuit zitten. Dus verwijder jezelf niet te veel van hen. Als je je te veel verwijdt, dan is de kans groot dat ze je alleen maar als vreemde eend in de bijt zien, en is het makkelijk voor hen om weinig of niets van je aan te nemen. Leer ze kennen, hun belangen. Luister alsjeblieft goed. Leer hun taal spreken. en spreek ze vooral niet te veel aan op wat ze fout doen.

7) Hou contact met buiten

Zorg dat je in contact blijft met anders denkenden, met verfrissende nieuwe projecten, met startups. En als allerbelangrijkste: je klanten. Ga zoveel mogelijk de dialoog aan, praat met ze en luister vooral. Zorg dat je nieuwsgierig ben en betrap je op je eigen aannames. Wat zien anderen? Waarom?

Oja en hou er vreemde hobbies op na. Het houdt je 'gezond en weldenkend', het laat je zien dat er een andere manier van denken en doen is naast de manier van de organisatie. Tegenwoordig ontstaat buiten de echte innovatie. Niet binnen.

8) Omdraaien. – je kan overtuiging dus ook gebruiken in je voordeel.

Je kan die filter in je hoofd ook gebruiken voor jouw doeleindes. Door hem om te draaien, door je hersenen te laten denken in nieuwe mogelijkheden. Door te gaan zien wat je wil zien.

Dit kan je doen door onmogelijk hoge doelen te stellen waar jezelf echt warm voor loopt. Te forceren dat je erin geloofd, te visualiseren en vervolgens meteen al kleine acties in te zetten (zeer belangrijk).

[Download gratis de 7 stappen naar een disruptive mindset om te leren hoe je dit doet.](#)

9) Doen! lef om te experimenteren – actie!

Het is zo belangrijk om het niet bij denken te houden. dan verander jezelf niet en de organisatie al helemaal niet. maak experimenten van je aannames, doe elke dag kleine stapjes, neem elke dag een klein risico! Stop met wachten op toestemming! Stop met het zoeken naar redenen waarom iets niet kan.

Als je meer handvatten wil voor hoe je dit kan doen: [download dan hier de basics van Lean Startup](#)

Er is geen perfecte tijd om te beginnen. Begin nu! Met iets kleins, boek een ticket, ga naar

een conferentie, bel een klant. Organiseer een groepsmeeting...

Leer jezelf kleine korte projecten te doen, leer hoe je de juiste skills kan verzamelen voor het project. Betrek anderen puur op basis van goodwill. Kijk maar eens hoe ver je komt.

10) Vragen stellen

Blijf nieuwsgierig, blijf vragen stellen, leer onderliggende belangen en trends herkennen. En zorg dat anderen ook gaan nadenken.

Hoe doe je dat het meest eenvoudig? Door vragen te stellen. [Lees hier hoe je de juiste vraag kan stellen.](#)

11) Vorm een onofficieel team

Als je aan veel mensen vraagt: wat zou je in je werk het liefst willen doen, dan is dit een van de meest voorkomende antwoorden:

“met een toegewijd klein team werken aan dingen die er toe doen.”

Nou dat kan, vorm je eigen team van mafkezen en formuleer samen een doel wat je gaaf vindt, wat je wil veranderen. En ga aan de slag.

12) Geduld en timing

Verwacht niet meteen de magie. mooie dingen hebben tijd nodig om te groeien, vertrouwen komt te voet en gaat te paard... Heb vertrouwen dat er meer gebeurt dan wat jij kan zien.

En gooi niet meteen al je oplossingen op tafel, leer wachten tot het juiste moment voor je grote plannen.

13) Leer systemisch denken

Leer door problemen heen kijken. Weersta de verleiding om heel direct oplossingen te schieten.

We leven in een complexe samenleving, en om waardevolle oplossingen te bieden, is het niet verstandig om meteen uit de heup te schieten.

De problemen van vandaag komen meestal van de oplossingen van gisteren. Er was dus een reden waarom de problemen er nu zijn, en de oplossingen die je nu introduceert zullen later ook weer problemen worden.

En oorzaak en gevolg liggen meestal wat verder uit elkaar in tijd en ruimte, waardoor het verband niet altijd duidelijk is.

De meest voor de hand liggende oplossingen, werken misschien in het begin, maar zullen na korte tijd van succes terugslag hebben.

Zoek naar de kleine veranderingen die grote gevolgen kunnen hebben. Ze zijn meestal niet heel voor de hand liggend.

[Lees dit blog voor meer info systemisch denken.](#)

Wil je een boost voor je mindset en 10x groter leren denken?
Kom dan eens naar de Masterclass Disruptive Mindset

Kijk hier voor meer informatie



Peter Clausman
School of Mavericks
peter@schoolofmavericks.com