

# HANDLEIDING

## Ondernemen en veranderen

TFC TrainingsMedia



© Joel Barker

© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia

Oorspronkelijke titel: "Joel Barker's the New Business of Paradigms"

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)**

[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl) / [www.tfc.be](http://www.tfc.be)

Bestelnummer handleiding: 45 7081

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 7081

*Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.*

	Blz.
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>5</b>
Over de auteur .....	5
Over de video.....	5
Over deze handleiding .....	6
Tips voor toepassing .....	7
<b>2. Trainingsopzet .....</b>	<b>9</b>
Over dit hoofdstuk .....	9
Workshop van één uur .....	9
Workshop van een dagdeel .....	10
Workshop van een dag .....	11
<b>3. Paradigma's en het innovatieproces .....</b>	<b>13</b>
1. Definitie van paradigma's.....	13
2. De voordelen van paradigma's .....	14
3. Wanneer paradigma's schadelijk kunnen zijn .....	15
4. Wouden van paradigma's.....	16
5. Tegenstrijdige paradigma's.....	17
6. Bestaande paradigma's omverwerpen.....	18
7. De rol van de buitenstaander .....	19
8. Van randverschijnsel naar nieuw paradigma .....	21
9. Kiezen uit vele nieuwe paradigma's .....	22
10. Toekomstparadigma's .....	23
<b>4. Omgaan met verandering .....</b>	<b>25</b>
1. Voorbeelden van weerstand tegen verandering.....	25
2. Redenen om weerstand te bieden aan verandering.....	26
3. Emotionele reacties op verandering .....	27
4. Omgaan met goede veranderingen .....	28
5. Halverwege de regels veranderen .....	28
6. Communicatie tijdens verandering .....	29
7. De pluspunten van verandering .....	30
8. Omgaan met verandering in je privé-leven.....	31

9. Een cultuur creëren waarin verandering wordt geaccepteerd en geïnitieerd.....	32
10. Leidinggeven aan verandering .....	33
<b>5. Discussievragen voor specifieke branches.....</b>	<b>35</b>
1. Verkoop en marketing .....	35
2. Research en development .....	36
3. Management en leiderschap .....	37
4. Gezondheidszorg .....	38
5. Onderwijs .....	38
6. Banken en financiële instellingen .....	39
7. Overheidsinstellingen.....	40
8. Industrie.....	40
<b>6. Vragen voor de facilitator .....</b>	<b>43</b>
<b>7. Werkbladen .....</b>	<b>47</b>
DE INNOVATIETACTIEKEN-TEST:.....	58
<b>8. Overheadsheets.....</b>	<b>59</b>
Waarom is het zo makkelijk om nee te zeggen tegen nieuwe ideeën?.....	60
Paradigmaverschuivingen van 1980-2000 .....	61
Definities van paradigma's en synoniemen .....	62
Paradigma's.....	63
Het paradigma-effect.....	64
Terug naar af .....	65
De onmogelijkheidsvraag .....	66
Paradigma's zijn overall .....	67
Paradigma's zijn nuttig.....	68
Paradigmaverlamming.....	69
Buitenstaanders .....	70
Het vergt moed.....	71
Het is aan u.....	72
<b>Alvorens het programma te vertonen.....</b>	<b>73</b>

# 1.

## Inleiding

### Over de auteur

Joel Barker is wetenschapper en futurist. In 1975 introduceerde hij het concept van paradigmaverschuivingen als verklaring voor ingrijpende veranderingen en het belang van visie. Sindsdien heeft hij met duizenden bedrijven in de V.S., Europa en het Verre Oosten gewerkt om hen meer inzicht te verschaffen in de invloed van paradigma's binnen hun organisaties.

In dit programma "**Ondernemen en veranderen**" legt Joel Barker uit wat paradigma's zijn en waar ze toe kunnen leiden. Zoals duidelijk zal worden uit de video, stelt het paradigmaconcept van Joel Barker mensen in staat om op zeer ingrijpende veranderingen te anticiperen en er effectiever mee om te gaan.

### Over de video

In "**Ondernemen en veranderen**" legt Joel Barker uit wat paradigma's zijn en waartoe ze kunnen leiden.

Er zijn twee versies van dit baanbrekende programma:

- ▶ "**Ondernemen en veranderen - klassieke versie**" met een vernieuwde presentatie van de vertrouwde voorbeelden uit "Paradigma's en de toekomst: Ondernemen en veranderen".
- ▶ "**Ondernemen en veranderen in de 21ste eeuw**", met nieuwe voorbeelden en andere locaties.

Beide programma's staan op één videoband, zodat u zelf kunt bepalen welke versie u inzet voor uw doelgroep.

Zoals duidelijk zal worden uit de video's, stelt het paradigmaconcept van Joel Barker mensen in staat om op zeer ingrijpende veranderingen te anticiperen en er effectiever mee om te gaan.

Duizenden organisaties over de hele wereld hebben al gebruik gemaakt van dit programma en de voordelen en resultaten zoals die hier staan vermeld, worden door iedereen onderschreven:

- ▶ De deelnemers krijgen meer inzicht in de krachten die hen vaak belemmeren om effectief met verandering om te gaan.
- ▶ De deelnemers worden zich meer bewust van de redenen waarom nieuwe ideeën zo vaak negatieve reacties oproepen.
- ▶ De deelnemers ervaren veranderingen minder snel als bedreigend.
- ▶ Organisaties weten beter op welke terreinen ze revolutionaire veranderingen kunnen verwachten die 'de regels van het spel' helemaal herschrijven.
- ▶ De deelnemers verwerven inzicht in hoe ze het innovatieproces kunnen verbeteren.

## Over deze handleiding

Deze handleiding bevat informatie en discussievragen om deelnemers aan een training inzicht te geven in het concept van paradigma's. De handleiding is bedoeld als aanvulling op de video, maar bevat ook extra informatie. Hij is zodanig van opzet dat zowel ervaren als minder ervaren trainers ermee aan de slag kunnen. Hoofdstuk 2 bevat een opzet voor een training. De overige materialen zijn onderverdeeld in vier delen:

### **Hoofdstuk 3: Paradigma's en het innovatieproces**

Het doel van deze sessie is, de deelnemers te helpen analyseren hoe paradigma's van invloed zijn op hun denken, handelen en attitudes. De sessie leert u en uw deelnemers bovendien om paradigma's en paradigmaverschuivingen te benoemen.

### **Hoofdstuk 4: Omgaan met verandering**

Deze sessie heeft ten doel de organisatie effectiever met verandering te leren omgaan. Aan de hand van de discussievragen en leerpunten uit deze sessie leren de deelnemers overleven (en floreren) in een klimaat van doorlopend veranderende paradigma's.

### **Hoofdstuk 5: Discussievragen voor specifieke branches**

Dit hoofdstuk concentreert zich op de paradigma's van specifieke branches, en binnen verschillende functies in een organisatie. De aandachtsgebieden zijn het bankwezen, de gezondheidszorg, onderwijs, overheid en industrie. Specifieke functies waarop wordt ingegaan zijn verkoop en marketing, onderzoek en ontwikkeling en het management.

### **Hoofdstuk 6: Vragen voor de facilitator**

De discussievragen in deze sessie bieden de deelnemers de gelegenheid om te oefenen met het concept van paradigma's, en om dit zowel individueel als in groepsverband toe te passen. De vragen richten zich op hoe individuen, consumenten, medewerkers en mensen in het algemeen aankijken tegen paradigma's en paradigmaverschuivingen. De werkbladen bevatten vragen om de discussies op te starten, en zijn bedoeld als hulpmiddel voor de trainer.

## Tips voor toepassing

### Vorbereiding

1. Bekijk beide video's voor aanvang van uw training en maak aantekeningen van belangrijke punten.
2. Lees deze handleiding door.
3. Zorg dat u de belangrijkste leerpunten kent, en denk na over de toepassing ervan voor uw deelnemersgroep. Anticipeer daarbij op mogelijke vragen en opmerkingen.
4. Bekijk welke hulpmiddelen of trainingsruimten u van tevoren moet reserveren.

### Tijdens de sessie

- ▶ Begroet de deelnemers.
- ▶ Kijk met de deelnemers mee als u de video vertoont; ook al heeft u het programma al gezien, u geeft daardoor blijk van interesse en betrokkenheid.
- ▶ Als u de video vertoond heeft, blijf dan nog heel even rustig zitten zonder iets te zeggen. Dit geeft de deelnemers even de tijd om na te denken over wat ze gezien hebben.
- ▶ Wees geduldig als de groep niet direct reageert. Geef de deelnemers een paar minuten de tijd, of gebruik de discussievragen in deze handleiding om de discussie op gang te brengen.
- ▶ Stuur de discussie zo snel mogelijk weer terug naar het onderwerp als men dreigt af te dwalen.
- ▶ Ontmoedig onderonsjes en dubbele discussies; houd de discussie centraal en stuur de individuele deelnemers zo snel mogelijk terug naar het onderwerp.

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 2.

## Trainingsopzet

### Over dit hoofdstuk

Dit hoofdstuk bevat een drietal opzetten voor een workshop op basis van beide video's en het materiaal in deze handleiding; een opzet voor een workshop van een uur, en dagdeel en een hele dag.

### Workshop van één uur

#### Vertoon....

Eén van beide video's

#### Bespreek....

Hoofdstuk 3: Paradigma's en het innovatieproces

1. Definitie van paradigma's
2. De voordelen van paradigma's

Hoofdstuk 4: Omgaan met verandering

1. Voorbeelden van weerstand tegen verandering
2. Redenen om weerstand te bieden aan verandering

#### Oefen....

Eén werkblad

## Workshop van een dagdeel

### Vertoon....

Beide video's

### Bespreek....

Hoofdstuk 3: Paradigma's en het innovatieproces

1. Definitie van paradigma's
2. De voordelen van paradigma's
3. Wanneer paradigma's schadelijk kunnen zijn
4. Wouden van paradigma's
5. Tegenstrijdige paradigma's

Hoofdstuk 4: Omgaan met verandering

1. Voorbeelden van weerstand tegen verandering
2. Redenen om weerstand te bieden aan verandering
3. Emotionele reacties op verandering
4. Omgaan met goede veranderingen
5. Halverwege de regels veranderen

Hoofdstuk 6: Vragen voor de facilitator

### Oefen....

Drie werkbladen

## Workshop van een dag

### Vertoon....

Beide video's + presentatie met overheadsheets

### Bespreek....

Hoofdstuk 3: Paradigma's en het innovatieproces

1. Definitie van paradigma's
2. De voordelen van paradigma's
3. Wanneer paradigma's schadelijk kunnen zijn
4. Wouden van paradigma's
5. Tegenstrijdige paradigma's
6. Bestaande paradigma's omverwerpen
7. De rol van de buitenstaander
8. Van randverschijnsel naar nieuw paradigma
9. Kiezen uit vele nieuwe paradigma's
10. Toekomstparadigma's

Hoofdstuk 4: Omgaan met verandering

1. Voorbeelden van weerstand tegen verandering
2. Redenen om weerstand te bieden aan verandering
3. Emotionele reacties op verandering
4. Omgaan met goede veranderingen
5. Halverwege de regels veranderen
6. Communicatie tijdens verandering
7. De pluspunten van verandering
8. Omgaan met verandering in je privé-leven
9. Een cultuur creëren waarin verandering wordt geaccepteerd en geïnitieerd
10. Leidinggeven aan verandering

Hoofdstuk 6: Vragen voor de facilitator

Hoofdstuk 5: Discussievragen voor specifieke branches

### Oefen....

Zes werkbladen

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 3.

## Paradigma's en het innovatieproces

### 1. Definitie van paradigma's

#### Inleiding

Het ontwikkelen van een gezamenlijke definitie van paradigma's is voor de deelnemers een zinvolle eerste stap. In zijn boek 'Paradigma's: Mentale modellen voor de toekomst' vertelt Barker dat 'paradigma' komt van het Griekse woord 'paradeigma', dat model, patroon of voorbeeld betekent. In de video beschrijft Barker een paradigma als een systeem van regels voor het succesvol oplossen van problemen.

Andere deskundigen komen met eigen definities. Adam Smith, auteur van 'Powers of the Mind' beschrijft paradigma's als "... een reeks gezamenlijke vooronderstellingen. Een paradigma is hoe we de wereld zien, zoals water voor een vis." Willis Harmon, manager bij Stanford Research Institute, schrijft dat "een paradigma de standaardmanier van waarnemen, denken, inschatten en doen is in associatie met een bepaalde kijk op de realiteit".

Paradigma's zijn overal. Zonder paradigma's zou zelfs de meest eenvoudige dagelijkse taak een ingewikkelde klus worden.

Maar paradigma's zijn niet universeel. Zo staan Amerikanen bekend om hun geloof in onafhankelijkheid en individuele prestaties, zelfs als ze daarmee anderen tegen de borst stuiten. Andere culturen leggen veel meer nadruk op groepssamenhang en harmonie.

Paradigma's kunnen zelfs verschillen tussen organisaties onderling, en zelfs tussen afdelingen binnen een organisatie. Zo kunnen verkopers korting beschouwen als een heel normaal instrument om orders binnen te halen, terwijl de administratie daar afkeurend tegenaan kijkt.

## Discussiepunten

Vraag de deelnemers naar hun eigen omschrijving of definitie van het begrip paradigma. Welke paradigma's gebruiken of aanvaarden zij in hun dagelijks werk? Noteer hun reacties op flipover of whiteboard.

Uit de reacties zal waarschijnlijk blijken dat veel mensen paradigma's zien als een vrij open en flexibel overtuigingsstelsel, zoals een 'theorie' of 'model'. Maar aan het andere einde van het spectrum zijn juist de woorden die duiden op een starre, autoritaire kijk op de wereld, zoals 'dogma' en 'orthodox'. Die verscheidenheid aan termen toont wel dat paradigma's van nature niet goed of slecht zijn. Het gaat erom hoe we ze gebruiken.

## Samenvatting

Belangrijke kenmerken van paradigma's

1. Paradigma's zie je overal.
2. Paradigma's zijn nuttig. Ze bepalen wat belangrijk is en geven richting.
3. Het paradigma-effect zet de gezond-verstand relatie tussen zien en geloven op zijn kop. Kent u het cliché "Eerst zien, dan geloven"? Maar het is eigenlijk andersom: "Eerst geloven, dan zien"! Met andere woorden, begrip van de regels is noodzakelijk om dingen goed te kunnen beschouwen. En daar hebben we paradigma's voor nodig.
4. Er is bijna altijd meer dan één juist antwoord.
5. Als we te star aan onze paradigma's vasthouden, kan dat leiden tot 'paradigmaverlamming', oftewel 'dodelijke zekerheid'.
6. Flexibel omgaan met paradigma's is de beste strategie in turbulente tijden.
7. Mensen kunnen er zelf voor kiezen hun paradigma's te veranderen.

## 2. De voordelen van paradigma's

### Inleiding

Zoals blijkt uit de video kunnen paradigma's zeer nuttig zijn. Ze helpen ons onze weg te vinden in het leven van alledag en in de stortvloed van informatie waarmee we dagelijks te maken krijgen. Een voorbeeld: we kunnen heel gemakkelijk naar een bepaalde bestemming rijden, bijvoorbeeld een restaurant in de buurt. Maar als iemand die onbekend is in uw buurt u vroeg precies uit te leggen hoe hij er moet komen, dan zou u daar waarschijnlijk de grootste moeite mee hebben; u weet alleen waar u links of rechts moet. Dit bijna instinctieve navigeren bespaart ons veel tijd, zodat we zonder veel tijd en moeite daar komen waar we zijn moeten. Daarom noemt Barker een paradigma een 'probleemoplossend systeem'.

In zijn boek geeft Barker aan dat paradigma's een essentiële rol spelen binnen de wetenschap. Als een wetenschapper een experiment met succes heeft afgerond, moet hij het hele proces kunnen demonstreren aan anderen, en die moeten met hetzelfde experiment exact dezelfde resultaten kunnen behalen. Met andere woorden, de wetenschappers volgen een paradigma om te kunnen bewijzen dat hun resultaten geen toevalstreffer waren.

### Discussiepunten

Vraag de deelnemers om de voordelen van paradigma's te benoemen. Waarom hebben we paradigma's nodig? Wat zou er gebeuren als we geen paradigma's hadden? Mogelijke antwoorden zijn:

1. Paradigma's helpen ons informatie te filteren. Zo kunnen de meeste mensen huis-aan-huis folders weggooien zonder schuldig gevoel dat ze cruciale informatie kwijtraken. Want in ons paradigma zijn die folders waarschijnlijk alleen oninteressante aanbiedingen.
2. We kunnen vooronderstellingen doen over hoe we ons moeten gedragen in verschillende situaties. Iedereen weet dat er waarschijnlijk ander gedrag verwacht wordt op een officieel zakendiner dan op het personeelsfeestje.
3. Paradigma's helpen ons de resultaten van wetenschappelijke experimenten te toetsen.
4. Paradigma's geven mensen het gevoel dat ze iets gemeenschappelijks hebben. Dit zien we terug bij bijvoorbeeld feesten of religieuze diensten; mensen voelen zich verbonden met de andere aanwezigen op het feest of bij de dienst.

### Samenvatting

Paradigma's zijn nuttig. Ze geven ons richting in een ingewikkelde wereld, een model voor het oplossen van problemen.

Paradigma's zijn functioneel omdat ze ons helpen onderscheiden wat belangrijk is en wat niet. De regels vertellen ons hoe we de informatie moeten bekijken en ermee moeten omgaan.

## 3. Wanneer paradigma's schadelijk kunnen zijn

### Inleiding

Paradigma's spelen een belangrijke rol in ons dagelijks leven, maar als we er te star aan gaan vasthouden, kunnen ze ons denken gaan beperken. We zien ideeën over het hoofd die niet binnen onze vertrouwde paradigma's vallen, of schuiven ze terzijde.

Dit is natuurlijk nauwelijks verrassend. Want als we succesvol zijn met een bestaand paradigma, is het logisch dat we weerstand bieden aan verandering, hoe gerechtvaardigd die ook is.

Maar als u blindelings blijft vasthouden aan een bepaald paradigma, loopt u het risico op 'paradigmaverlamming', een toestand waarin u alle alternatieven afwijst. Barker toont een aantal voorbeelden hiervan in de video en in zijn boek, en illustreert daarmee hoe ingesloten en onjuist die paradigma's kunnen zijn. Een paar klassieke voorbeelden:

Harry Warner, Warner Brothers Pictures, in 1927: "Wie wil er in hemelsnaam acteurs horen praten?"

Charles H Duell, patentenbureau Verenigde Staten, 1899: "Alles wat uitgevonden kan worden is uitgevonden."

Thomas J. Watson, president-directeur IBM, 1943: "Ik verwacht dat er een wereldmarkt is voor ongeveer vijf computers."

### Discussiepunten

Vraag de deelnemers om organisaties te benoemen die door het blind volgen van een paradigma informatie die daarbuiten viel, misten of verwierpen. Wat gebeurde er met die organisaties? Hadden ze een 'blinde vlek'? Wisten ze zich te herstellen? En zo ja, hoe? Kwamen er nieuwe mensen in de organisatie, die hielpen bij dat herstel?

### Samenvatting

Een paradigma werkt als een psychologische zeef, we zien de wereld letterlijk door onze paradigma's. Data die niet strookt met uw paradigma zal maar moeilijk passeren. U bent dus letterlijk niet in staat die informatie waar te nemen, terwijl die zich recht onder uw neus bevindt.

## 4. Wouden van paradigma's

### Inleiding

Verschillende groepen hebben verschillende paradigma's. Daarom is het belangrijk dat de deelnemers grondig inzicht hebben in hoe paradigma's werken (of niet werken).

Binnen organisaties kunnen paradigma's zelfs van afdeling tot afdeling verschillen – tussen de administratie en verkoop, P&O, productontwikkeling, enzovoort.

### Discussiepunten

Vraag de deelnemers om commentaar te geven op Barkers uitspraak dat organisaties 'wouden van paradigma's' zijn. Welke groepen binnen de organisatie hebben eigen paradigma's? Wat zijn die paradigma's?

Stel bijvoorbeeld dat de verkopers vinden dat alle orders binnen 24 uur de deur uit moeten, omdat concurrenten dat ook aanbieden. De directie vindt misschien dat een bepaald percentage van de omzet moet komen uit nieuwe producten, anders blijft de organisatie niet concurrerend. De marketingmanager vindt dat er alleen geadverteerd moet worden in dure, glossy weekbladen om het imago van de organisatie in stand te houden.

Vraag de deelnemers om groepjes te vormen en per groepje de belangrijkste paradigma's van hun afdeling te benoemen. Noteer deze bijvoorbeeld op de flipover, zodat iedereen ze kan zien. Zijn deze paradigma's van invloed op andere afdelingen? Zo ja, hoe?

Vraag dan welke paradigma's de deelnemers zouden willen veranderen. Hoe zou dit van invloed zijn op de diverse afdelingen en de medewerkers? Hoe zou het functioneren van de organisatie als geheel erdoor verbeteren?

### Voorbeelden

- ▶ Laten we meer adverteren in plaats van erop te vertrouwen dat mond-tot-mond reclame wel voldoende is. *Mogelijke resultaten:* Meer marketingbudget nodig, maar ook meer omzet.
- ▶ Laten we eens afstappen van het idee dat iedereen alle dagen op kantoor moet zijn, en iedereen in de gelegenheid stellen om tenminste 20% van zijn tijd thuis te werken. *Mogelijke resultaten:* vergaderingen plannen wordt moeilijker, maar medewerkers zijn tevredener en productiever.

### Samenvatting

Culturen, organisaties en bedrijven zijn wouden van paradigma's. IBM is niet één paradigma, maar een verzameling van vele. Dat geldt voor de meeste organisaties.

## 5. Tegenstrijdige paradigma's

### Inleiding

Als verschillende groepen verschillende paradigma's hebben, dan zullen die paradigma's op een gegeven moment met elkaar in botsing komen. We zien dit ook op grotere schaal, als leiders van naties het onderling niet eens kunnen worden over zaken als mensenrechten, immigratie, het milieu en handel.

Binnen organisaties gebeurt dit ook vaak, als verschillende afdelingen strijden over budgetten. Zo zullen de klantenservice-medewerkers strijden voor betere telecommunicatie-apparatuur, zodat ze klanten beter van dienst kunnen zijn. Alleen met nieuwe apparatuur zullen zij in staat blijven om de huidige norm (of paradigma), namelijk alle telefoontjes en e-mails binnen een half uur afhandelen., te handhaven

Maar de administratie vindt misschien dat de financiële stromen beter geautomatiseerd moeten worden, want dat is de enige manier om direct omzet- en voorraadgegevens onder handbereik te hebben, en volgens hun paradigma helpt dat de organisatie om de middelen beter te beheren.

Nog een voorbeeld: De sales manager wil een nieuwe productlijn van goedkopere producten, vanuit zijn overtuiging of paradigma dat de omzet moet blijven groeien. Maar de productontwikkelaars klagen dat een goedkopere productlijn het imago van

de organisatie zal schaden, en dat ondermijnt hun paradigma dat de reputatie van de organisatie koste wat kost beschermd moet worden.

In zijn boek beschrijft Barker het voorbeeld van Breed Corporation, fabrikant van explosieven. Zij ontwikkelden een nieuw soort airbag. De directeur van Breed vond blijkbaar dat zijn bedrijf goed was in het opblazen van dingen – en dat doen airbags tijdens een botsing. Maar de organisatie wist de automarkt niet binnen te dringen met hun ontwerp, ook al kostte het minder dan een tiende van de prijs van het bestaande model (of paradigma).

### Discussiepunten

Vraag de deelnemers om hun lijst met paradigma's van de vorige oefening er weer bij te pakken. Vraag dan welke paradigma's strijdig zijn met elkaar. Hoe kunnen deze onderlinge verschillen worden opgelost?

Met welke tegenstrijdige paradigma's krijgen organisaties met vestigingen in verschillende landen te maken? Hoe gaan zij daarmee om? Waar ligt de grens tussen je aanpassen ('s lands wijs, 's lands eer) en je principes overboord zetten?

### Samenvatting

We zien het best wat we verwachten te zien. Gegevens die niet in ons paradigma passen, zien we slecht of zelfs helemaal niet.

Als een paradigmaverschuiver u vraagt te veranderen, dan vraagt hij u uw investering in het huidige paradigma op te geven. Wat heeft die investering u opgeleverd?

- Het vermogen belangrijke problemen op te lossen
- Uw status bij collega's als probleemoplosser
- Financiële vergoeding (vaak is deze gebaseerd op hoe goed u uw paradigma gebruikt)
- Misschien zelfs uw functietitel en uw eigen kantoor, dat u heeft gekregen omdat u zo goed was in uw paradigma

## 6. Bestaande paradigma's omverwerpen

### Inleiding

We raken soms zó gewend aan onze kijk op de wereld dat het heel moeilijk kan zijn om een stap terug te doen en ons te beseffen hoezeer ons denken wordt beperkt door onze paradigma's.

Bestaande paradigma's omverwerpen lukt alleen mensen die zich los kunnen maken van de heersende opinie. Mensen die de moed hebben om conventioneel denken aan de kaak te stellen en de wijsheid en vaardigheden om creatief en vernieuwend te blijven denken. Voorbeelden van bekende mensen die bestaande paradigma's omver hebben geworpen en doelen hebben gerealiseerd die in andermans ogen onhaalbaar

leken, zijn pioniers als Michael Dell van Dell Computers en Sam Walton van Wal-Mart.

Michael Dell bijvoorbeeld verkocht tijdens zijn studie computers vanuit zijn studentenhuis. Hij stapte in een concurrerende branche zonder geld, zonder ervaring en zonder naam. Maar zijn model van computers op maat bouwen en superefficiënt voorraadbeheer heeft de hele computerindustrie op zijn kop gezet. Dell is momenteel een succesvol bedrijf.

Zo zijn er vele andere voorbeelden te geven van individuen die het 'onmogelijke' realiseerden omdat ze niet bang waren om bestaande paradigma's opzij te schuiven.

### Discussiepunten

Vraag de deelnemers om een aantal zaken te benoemen binnen hun organisatie of branche die momenteel als onmogelijk worden beschouwd, en buiten het bestaande paradigma. Deze dingen kunnen zo onwaarschijnlijk en zelfs sprookjesachtig zijn als de deelnemers zelf willen. De deelnemers zouden bijvoorbeeld kunnen zeggen dat ze de omzet willen verviervoudigen binnen een half jaar, of een heel nieuw systeem willen opzetten voor just-in-time levering aan klanten.

Als de deelnemersgroep een lijst heeft van acht tot tien 'onmogelijkheden', vraag hen dan hoe de organisatie zou moeten veranderen om deze dingen te realiseren. Hoeveel meer verkopers zouden er nodig zijn om vier keer zoveel omzet te kunnen realiseren? En hoeveel meer budget en technische hulpmiddelen zouden nodig zijn voor just-in-time voorraadbeheer?

Wat zou er gebeuren als uw organisatie het onmogelijke mogelijk kon maken? Wat zou er gebeuren als een van uw concurrenten daarin slaagde? En wat zouden de gevolgen zijn voor de branche?

### Samenvatting

Veel mensen zien de toekomst als die plaats waar hun zekerheden worden weggenomen, beloftes niet worden nagekomen en regels continu worden veranderd – een plaats waar ze steeds weer in de problemen komen. Maar toch liggen onze beste kansen in de toekomst. Het verleden kunnen we niet veranderen, hoewel we er natuurlijk wel van kunnen leren. Er is maar één plek waar dingen gebeuren, en dat is het heden. En meestal *reageren* we op die gebeurtenissen, want meer tijd hebben we niet in het heden. De toekomst is waar de tijd is om ons voor te bereiden op het heden.

## 7. De rol van de buitenstaander

### Inleiding

Barker zegt in de video dat het vaak juist de buitenstaanders zijn die komen met nieuwe paradigma's. Michael Dell is daar een goed voorbeeld van.

Er zijn talloze voorbeelden van buitenstaanders die met succes bestaande paradigma's omver wierpen en nieuwe tot norm maakten. Bijvoorbeeld wetenschappers als Albert

Einstein, en ondernemers als Jeff Bezos, oprichter van online boekenwinkel Amazon.com.

Maar ook gewone burgers kunnen nieuwe paradigma's instellen. Zo zijn er in de Verenigde Staten inmiddels miljoenen mensen die thuis hun kinderen opleiden - zij hebben het paradigma dat kinderen alleen in een klassensituatie leren, op de helling gezet.

In zijn boek benoemt Barker vier categorieën buitenstaanders die paradigma's veranderen. Ten eerste de jonge pas afgestudeerde, die nog geen beeld heeft van wat wel en niet kan en "hoe de dingen hier gedaan worden". Dan zijn er de oudere medewerkers die wat anders gaan doen, een andere baan of een andere bedrijfstak. Net als hun jonge, onervaren collega's staan ze helemaal open voor de nieuwe omgeving en hebben nog geen idee van wat wel en niet mogelijk is.

Dan is er de non-conformist. Technisch gesproken misschien geen buitenstaander, maar vaak iemand die afstand kan nemen van het bestaande paradigma. Hij of zij zoekt nieuwe manieren om bestaande problemen op te lossen, en stelt de vragen die niemand anders stelt.

En tenslotte zijn er nog de mensen die Barker de "knutselaars" noemt. Dit zijn individuen die een bepaald probleem zien en eraan blijven sleutelen tot het is opgelost. Barker noemt als voorbeeld de ontwikkelaar van het Visicalc spreadsheet, de voorloper van het populaire Excel. Hij was geen boekhouder, accountant of professor, maar een computerprogrammeur die op het idee kwam om zijn Apple computer in te zetten om boekhouders te helpen. Terwijl hij het programma ontwikkelde hield hij steeds een basisboek boekhouden bij de hand zodat hij zeker wist dat hij de basisregels wel volgde.

### **Discussiepunten**

Vraag de deelnemers om te benoemen welke buitenstaanders en mensen binnen hun afdeling of organisatie het potentieel hebben om nieuwe paradigma's te ontwikkelen. Is er bijvoorbeeld een non-conformist of een nieuwe medewerker met talenten en ideeën die niet volledig benut worden? Maakt de organisatie het buitenstaanders makkelijk om met ideeën te komen, of worden deze terzijde geschoven? Zou de organisatie beter kunnen luisteren naar buitenstaanders?

### **Samenvatting**

Wie in een vroeg stadium een nieuw paradigma omarmt, heeft daar moed voor nodig - dat doe je alleen als je er echt in gelooft. Deze pioniers onderscheiden zich door hun moed om af te gaan op hun intuïtie.

U weet niet wie u uw toekomst komt brengen. U kunt van tevoren niets zeggen over zijn of haar achtergrond, opleiding, ras of geslacht. Het enige wat u kunt doen, is luisteren.

Uw uitdaging als manager, politicus, opleider of burger is de nieuwe paradigma's in ieder geval een eerlijke kans te geven, en de paradigmaveranderaars een veilig gevoel.

## 8. Van randverschijnsel naar nieuw paradigma

### Inleiding

Nieuwe paradigma's ontwikkelen zich vaak als randverschijnsel, en de geldige paradigma's worden gemeengoed. Voorbeelden hiervan zijn de milieubeweging en het groeiende stigma op autorijden met drank op.

In zijn boek beschrijft Barker het pad dat een nieuw paradigma vaak aflegt. Dat proces begint met een probleem dat moet worden opgelost. Een of meer mensen proberen het op te lossen en gebruiken daarbij, misschien onbewust, nieuwe methoden. Als hun oplossing blijkt te werken, gaan ze achterhalen of deze ook werkt in andere situaties. En zo ja, dan moet de probleemoplosser op zoek naar de grenzen en nuances van het nieuwe paradigma. Dus gaan ze op zoek naar de feiten.

Ervan uitgaande dat het nieuwe paradigma inderdaad een bredere toepassing heeft, raakt het proces van probleemoplossen in een stroomversnelling. Organisaties en medewerkers gaan geld verdienen, er ontstaan nieuwe bedrijven. De opkomst van Internet in de jaren '90 is een voorbeeld van hoe deze fase zich kan voltrekken. Hoewel veel van de dot.com organisaties het uiteindelijk niet gehaald hebben, is de wereld van het aanbieden van consumentengoederen toch fundamenteel veranderd door e-commerce.

Naarmate het nieuwe paradigma meer problemen oplost, wordt tevens duidelijk dat het niet *alles* kan oplossen. Zo is online boekenwinkel Amazom.com uitgegroeid tot een miljardenbedrijf, omdat veel klanten het prettig en veilig vinden om boeken en video's via Internet te bestellen. Maar de meeste webshops en online winkels hadden minder geluk, want klanten kopen veel minder snel dure producten via Internet – die willen ze toch eerst zien.

De groei in de toepassing van het paradigma neemt af, en uiteindelijk blijven alleen de lastigste problemen over. En om deze op te lossen, is misschien wel een heel nieuw paradigma nodig. Het proces begint opnieuw.

### Discussiepunten

Vraag de deelnemers om de groei van het paradigma binnen hun branche te analyseren. Hoe lang duurde het voor het randverschijnsel gemeengoed werd? Had dit naar hun mening sneller gekund? Had het sneller gemoeten? (We moeten allemaal proberen open te staan voor nieuwe ideeën, maar dat betekent niet dat we alle voorzichtigheid overboord moeten gooien als we iets nieuws proberen, zeker als het gaat om bijvoorbeeld geneesmiddelen of de bouw, waar de veiligheid van mensen op het spel staat.)

Waar is hun organisatie met het nieuwe paradigma aan de gang gegaan? Was het schadelijk om heel vroeg in te stappen? Of stapten ze eigenlijk te laat in, en hebben ze daardoor kansen gemist?

## Samenvatting

Dit proces is in feite een curve, die de levenscyclus van een paradigma voorstelt. In de eerste fase, fase A, gaat het langzaam, want we kennen de nieuwe regels nog niet goed genoeg om ze snel te kunnen toepassen. In de volgende fase, fase B, gaat het opeens heel snel, want we kennen het spelletje nu allemaal en er zijn legio problemen die we willen oplossen. En in de laatste fase, fase C, gaat het weer langzaam, want nu zijn alleen de hele lastige problemen nog over.

Waar in die curve dient zich nu het nieuwe paradigma aan? Het meest logische antwoord is natuurlijk ergens in fase C. Dan is er behoefte aan, iedereen snapt dat er iets moet gebeuren, en wordt gedreven door de angst om geen problemen meer op te kunnen lossen.

Maar in de praktijk ligt het anders: het nieuwe paradigma dient zich veel eerder al aan, namelijk in fase B. Tijdens het proces van het zoeken van nieuwe problemen om op te lossen komen ook problemen naar voren die het paradigma niet kan oplossen. En deze onoplosbare problemen blijken een hele goede aanzet voor een volgende paradigmaverschuiving.

## 9. Kiezen uit vele nieuwe paradigma's

### Inleiding

Als we gaan bepalen welke nieuwe paradigma's we omarmen en welke niet, dan moeten we onderscheid kunnen maken tussen paradigma's die waarde hebben maar de status quo aanvechten, en paradigma's die geen waarde hebben. En onze emoties en bestaande paradigma's kunnen dat onderscheid heel moeilijk zichtbaar maken.

Maar het is essentieel dat we daar een afgewogen keus in maken. Barker legt uit dat een paradigma ons blind kan maken voor nieuwe ideeën, maar geeft ook aan dat niet alle ideeën even goed zijn. "Alles is relatief" is gewoon niet waar en er is wel degelijk verschil tussen goede en slechte ideeën. Mensen kunnen bijvoorbeeld met ideeën komen die alleen in hun eigen belang zijn, of waar gewoon niet over is nagedacht.

Het probleem is dat we maar al te vaak niet voldoende nadenken over nieuwe ideeën. Daarover valt nog veel te leren.

### Discussiepunten

Vraag de deelnemers welke tactieken zij gebruiken om onderscheid te maken tussen nieuwe paradigma's die de boel op zijn kop zetten maar zeer waardevol zijn, en paradigma's die gewoon geen waarde hebben. Hoe kan de beslisser bepalen of hij zich laat verblinden door zijn bestaande paradigma, of dat het idee werkelijk niet de moeite waard is?

## Samenvatting

Stel u open voor nieuwe ideeën, wees tolerant naar de mensen die ze aandragen, wees tolerant naar de mensen die de wereld anders zien dan u; dit zijn de belangrijkste lessen van het paradigma-principe.

Sommige mensen denken na het zien van de video's dat elk nieuw idee goed is en dat alle ideeën gelijk zijn. Soms denkt men zelfs dat het paradigma-principe betekent dat waar en onwaar, goed of slecht, niet meer bestaan.

Maar de wereld om ons heen is complex en er valt nog zo ontzettend veel te leren en te weten. Je open stellen om weer te leren, om het bekende met nieuwe ogen te zien, om nieuwe terreinen te verkennen die opeens braakliggen als we onze paradigma's veranderen. Dat is onze uitdaging, en generaties van leren en inspanning waard.

## 10. Toekomstparadigma's

### Inleiding

De tekenen van paradigmaverschuivingen zijn overal te zien. Veranderingen in de maatschappij, normen en waarden, politiek en zelfs sport en ontspanning hebben ingrijpende gevolgen voor verschillende bedrijfstakken en organisaties. Zo is snowboarden de laatste jaren een zeer populaire sport geworden, met gevolgen voor de mode-industrie. Snowboarders hebben behoefte aan warme kleding in laagjes, en de wijde, dikke broeken die zij dragen werden zeer populair bij jongeren.

Welke trends, veranderingen en paradigmaverschuivingen verwachten de deelnemers in de komende vijf, tien en twintig jaar in hun bedrijfstak? Als de deelnemers geen fundamentele verschuiving kunnen verzinnen, vraag hen dan om terug te denken aan gesprekken met klanten, collega's ( met name nieuwe medewerkers of collega's van andere afdelingen), kennissen en vrienden. Ook kunnen ze denken aan artikelen in dag- en weekbladen, vaktijdschriften, of aan nieuwe winkels en nieuwe producten. De trends in hun eigen branche kunnen ook veelzeggend zijn: wat betekent het als één productlijn een sterke omzetgroei laat zien?

### Discussiepunten

Anticiperen betekent vooruitkijken, ons van tevoren van dingen bewust worden. Ieder van ons moet een nieuwe stijl van probleemoplossen gaan aanleren: in plaats van problemen achteraf aan te pakken als ze zich hebben voorgedaan, moeten we leren om te anticiperen op mogelijke problemen om zo te voorkomen dat ze zich voordoen.

In turbulente tijden zal het vermogen om te anticiperen uw kansen op succes dramatisch doen toenemen. Goed anticiperen is het gevolg van goede strategische oriëntatie.

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 4.

## Omgaan met verandering

### 1. Voorbeelden van weerstand tegen verandering

#### Inleiding

Als u op zoek bent naar bewijs dat mensen weerstand bieden tegen verandering, dan hoeft u waarschijnlijk niet ver te zoeken. Een voorbeeld: onderzoek heeft uitgewezen dat minder dan de helft van de fusies uiteindelijk echt geld oplevert voor de aandeelhouders. En in bijna alle gevallen liggen de problemen op het persoonlijke vlak: medewerkers die niet kunnen samenwerken met hun nieuwe collega's, of zich niet kunnen vinden in het nieuwe paradigma van de organisatie.

Consumenten bieden ook weerstand tegen verandering. Zo duurde het bijna twintig jaar voordat de pinautomaat echt een succes werd.

Ook in andere gebieden van ons leven zijn er voorbeelden van mensen die weerstand tegen verandering hebben. Barker beschrijft in zijn boek een bijzonder akelig voorbeeld van het onvermogen van mensen om een paradigmaverandering te zien. Na de ramp met de kernreactor in Tsjernobyl waren de technici ervan overtuigd dat wat er ook gebeurd was, de reactor zelf moest nog intact zijn. Het kon gewoon niet anders of het drama was veroorzaakt door iets anders. En ze bleven daarvan overtuigd, zelfs toen ze de gloeiende gesmolten brokken van de reactor verspreid over de grond zagen liggen.

#### Discussiepunten

Vraag de deelnemers om voorbeelden van veranderingen in hun branche waaraan iedereen, ook hun eigen organisatie, weerstand bood. Wat gebeurde er met de organisaties en de mensen die de verandering initieerden? Wat gebeurde er met de mensen die snel volgden? En met de mensen die weerstand boden aan de verandering? Wie doen het nu beter?

Als in een bepaalde bedrijfstak de markt gaat consolideren, hoe is dat dan van invloed op de bedrijven die zelfstandig willen blijven? Kunnen die onafhankelijk doorgaan? Als één bedrijf een veelbelovende maar nog niet bewezen nieuwe technologie overneemt, hoe zal dat dan van invloed zijn op de hele branche?

## Samenvatting

Nieuwe paradigma's brengen iedereen die vasthoudt aan het oude paradigma in gevaar. En hoe hoger uw positie, hoe groter het gevaar. Hoe beter u bent in uw paradigma, hoe meer u erin heeft geïnvesteerd en hoe meer u te verliezen heeft door over te stappen op een nieuw paradigma.

## 2. Redenen om weerstand te bieden aan verandering

### Inleiding

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat veel mensen, evenals de organisaties waar zij werken, er veel baat bij zouden hebben als zij beter konden anticiperen op paradigma's en paradigmaveranderingen beter begrepen. Toch is het niet vreemd dat mensen weerstand bieden aan verandering. Want zelfs een kleine verschuiving kan al leiden tot onrust, en de vraag oproepen: "Wat komt hierna?"

En daar komt nog eens bij dat niet alle nieuwe ideeën ook de moeite waard zijn. Soms komen mensen met nieuwe ideeën die alleen in hun eigen belang zijn. En soms moeten we er zoveel energie in steken om van een verandering een succes te maken, dat het gewoon niet de moeite waard is. Daarom gaan we met z'n allen week in week uit bij dezelfde winkel onze boodschappen doen.

Wat we dus moeten leren, is te bepalen of we een idee hebben afgeschreven omdat het niet de moeite waard was, of omdat het buiten onze huidige paradigma's valt.

### Discussiepunten

Vraag de deelnemers om terug te denken aan veranderingen waartegen zij weerstand boden. Hoe kwamen zij destijds tot hun beslissing om niet in de verandering mee te gaan? Als ze heel eerlijk zijn, waren er dan veranderingen bij die ze verwierpen omdat die gewoon buiten hun paradigma's vielen? Zijn er dingen waar ze achteraf van wilden dat ze die sneller of gemakkelijker hadden geaccepteerd?

Zo klagen veel mensen over het moeten leren van een nieuw computerprogramma. Maar als ze daar eenmaal mee begonnen zijn, blijkt het makkelijker dan ze dachten en maakt het ook nog eens hun werk een stuk eenvoudiger.

Maar er zijn ongetwijfeld ook veranderingen die de deelnemers verwierpen waar ze nu blij om zijn. Misschien gaat het nieuwe paradigma in tegen de moraal of het geweten van het individu. Men kan dan al snel besluiten om de verandering aan zich voorbij te laten gaan of zelfs actief te gaan protesteren. Waar moet u de grens leggen tussen open staan voor nieuwe ideeën en uw overtuigingen niet afvallen?

Soms denken mensen dat anderen halsoverkop een verandering doorvoeren die het toch niet zal redden, en ze besluiten het maar gewoon aan te zien en af te wachten. Eind jaren '90 van de vorige eeuw besloten veel beleggers om maar niet teveel te steken in Internetbedrijven. Veel van die bedrijven gingen later failliet en de voorzichtige aanpak van de beleggers was dus de moeite waard.

## Samenvatting

We leven in een wereld van paradigmaverschuivingen. Niet iedereen is in staat om succesvolle nieuwe paradigma's te formuleren, dat is maar voor een paar mensen weggelegd. Maar ieder van ons kan zich meer openstellen voor veranderingen, die veranderingen tegen het licht houden en een sfeer creëren waarin veranderingen ondersteund worden.

De roep om innovatie wordt steeds harder, en het tempo van verandering neemt wereldwijd steeds sneller toe. Paradigmaverschuivingen zijn een kernaspect van innoveren.

## 3. Emotionele reacties op verandering

### Inleiding

De video maakt duidelijk dat onze neiging om verandering af te wijzen vaak weinig van doen heeft met de kwaliteit van het idee, maar meer met onze eigen emoties als angst of jaloezie. Als een nieuw paradigma de status quo aan de kaak stelt, voelen we ons vaak bang, bedreigd en bezorgd. De openingsscène van de klassieke versie illustreert dit glashelder; een groep medewerkers die reageert op een nieuw voorstel, en we horen wat ieder van de medewerkers denkt. Gedachten die waarschijnlijk ook bij u zijn opgekomen toen iemand met vernieuwende ideeën bij u kwam.

Mensen die te maken krijgen met verandering, ervaren diverse emoties, zoals onzekerheid, opwinding, verdriet, stress, plezier, spanning, enzovoort, enzovoort. Leren omgaan met een verandering is in feite een rouwproces – want rouwen is meestal het gevolg van een vreselijke verandering. De mate waarin men een emotionele reactie ervaart verschilt natuurlijk naar gelang de aard van de verandering en de mate van controle die men er zelf over heeft.

### Discussiepunten

Als we een rationeel perspectief willen krijgen op de verandering zullen we de emoties die ons in eerste instantie overmannen, moeten doorwerken. Misschien door erover te praten met iemand anders, bij voorkeur een neutrale buitenstaander, door eens goed uit te huilen, of door even afstand te nemen van de situatie als dat kan. Soms is ook fysieke inspanning, zoals hardlopen of fietsen, een goede uitlaatklep voor onze emoties. En soms hebben we geen andere mogelijkheid dan gewoon maar door te ploeteren.

Hoe gaan de deelnemers om met de emoties die gepaard gaan met verandering? Welke tactieken werken het best? Welke zijn niet zo effectief? Zijn er ook schadelijke tactieken?

## Samenvatting

Als we kunnen leren om beter te anticiperen op de toekomst, hoeven we er niet bang voor te zijn. Sterker nog, we kunnen de toekomst verwelkomen en ons erop voorbereiden, want dan hebben we onze eigen toekomst beter in de hand.

## 4. Omgaan met goede veranderingen

### Inleiding

Ook al bieden we weerstand aan verandering, er zijn maar weinig mensen die echt graag zouden teruggaan naar 'die goeie ouwe tijd'. We zijn gewend en gehecht geraakt aan innovaties als de CD, de magnetron en de mobiele telefoon. En natuurlijk zijn we ook blij met betere medische zorg en het gemak van communiceren via Internet.

Maar ook 'goede' veranderingen kunnen emoties oproepen. Met een verandering raken we namelijk altijd iets kwijt. Misschien krijgen we te maken met afgunst of kritiek van degenen die zelf geen positieve verandering doormaken en zich in de steek gelaten voelen. Medewerkers die promotie krijgen en gaan leidinggeven aan hun oude team krijgen vaak met dit soort emoties te maken.

Zelfs veranderingen die we zelf initiëren - zoals kinderen krijgen, een andere baan of weer gaan studeren - kunnen spanning en angst opleveren. Want de verandering levert onzekerheid op. Vrienden en familie, die zelf niet kunnen veranderen, reageren misschien met afgunst. Misschien voelen we ons schuldig dat we zoveel energie steken in een verandering ten gunste van onszelf. Dat is een reden dat nieuwe ouders (met name moeders) er vaak moeite mee hebben hun leven weer op te pakken als ze net een kind hebben - ze voelen zich schuldig over de tijd die ze niet met hun kind doorbrengen.

### Discussiepunten

Hebben de deelnemers wel eens ervaren dat ook een positieve verandering spanning met zich meebrengt? Wat doen ze om daarmee om te gaan? Welke tactieken gebruiken ze om te voorkomen dat ze de verandering afwijzen, terwijl ze weten dat het moet gebeuren? Met andere woorden, hoe beslissen ze wat een geldige reden is voor uitstel (bijvoorbeeld die avondopleiding een jaartje uitstellen als je partner ernstig ziek is) en wat emotionele bagage is die ze moeten doorwerken? Hoe gaan ze om met mogelijke negatieve reacties van anderen?

### Samenvatting

U kunt uw eigen toekomst vormgeven, en dat moet u ook doen. Want als u het niet doet, zal een ander het zeker voor u doen.

## 5. Halverwege de regels veranderen

### Inleiding

In de video wordt besproken dat soms halverwege het spel de regels veranderen. Dat gebeurt op het werk en in het dagelijks leven regelmatig. Bijvoorbeeld:

- ▶ Voor 1980 dachten mensen dat als ze maar goed hun best deden, ze hun baan voor altijd zouden houden. Zij waren natuurlijk ernstig geschokt toen bleek dat ook zij ontslagen konden worden.

- ▶ In de tijd van de dot.com euforie (tot laat in de jaren '90 van de vorige eeuw) merkten veel zogenaamd 'ouderwetse' bedrijven dat ze alles goed deden – een goed businessmodel, doelen realiseren, klanten en medewerkers goed behandelen – en toch kelderden hun aandelen. De regels van de beurs waren veranderd.

Een verandering gebeurt bijna nooit precies zoals we het zelf bedacht hadden. Een manager kan bijna van de ene dag op de andere geconfronteerd worden met andere verantwoordelijkheden. Een bedrijf kan ontdekken dat een onbetekenende concurrent opeens met een nieuw product komt waarmee hun eigen product volledig achterhaald is.

### **Discussiepunten**

Hoe maakt het 'halverwege veranderen van de regels' het accepteren van verandering nog moeilijker? Welke tactieken gebruiken de deelnemers om te overleven en zelfs te floreren tijdens periodes van onverwachte paradigmaveranderingen? Hoe kunnen managers beter inspelen op onverwachte veranderingen, met andere woorden, hoe kunnen ze het onverwachte leren verwachten? Zouden de bedrijfsleiders in bovenstaand voorbeeld bijvoorbeeld kunnen leren om de ontwikkelingen in de branche beter te volgen?

### **Samenvatting**

Ieder van ons moet van de oude stijl van probleemoplossen, dus het probleem oplossen als het zich heeft voorgedaan, naar de nieuwe stijl, dus anticiperen en voorkomen dat het probleem optreedt.

Een paradigmaverschuiving is een verandering die leidt tot een nieuw spel met nieuwe regels. En als de regels veranderen, kan de hele wereld veranderen.

Bij een paradigmaverschuiving gaat iedereen weer terug naar af. Wat uw positie ook was bij het oude paradigma – grootste marktaandeel, beste naam, beste technologie – u bent weer terug bij af met het nieuwe paradigma. Niemand blijft eeuwig aan de top.

## **6. Communicatie tijdens verandering**

### **Inleiding**

Het belang van communicatie in tijden van grote veranderingen is eigenlijk niet te overschatten, zeker op het werk. Medewerkers verwachten niets anders dan een helder, accuraat en eerlijk verslag van de stand van zaken, en daar hebben ze ook recht op.

Er zijn voorbeelden te over van organisaties die dit heel goed of juist heel slecht doen. Iedereen kent wel verhalen van medewerkers die pas ontdekten dat hun bedrijf failliet was toen ze op een ochtend voor een gesloten deur stonden. Of mensen die 's ochtends in de krant lezen dat hun organisatie gefuseerd of overgenomen is.

Maar natuurlijk zijn er ook veel managers en organisaties die hun uiterste best doen om zoveel mogelijk informatie te geven, zo gauw dat redelijkerwijs mogelijk is. En het Internet maakt het communiceren met duizenden medewerkers tegelijk gemakkelijker dan ooit.

Open communicatie is meestal goed, maar niet alle communicatie is altijd even zinvol. Degene die de boodschap brengt moet zich in ieder geval inleven in de stress en onrust die het gevolg zijn van de verandering. Ook heel belangrijk: wees discreet. Als de verandering met name ingrijpende gevolgen heeft voor één persoon, dan is het wel zo netjes om die persoon onder vier ogen in te lichten.

Eerlijkheid is ook essentieel. Een manager hoeft natuurlijk niet elke vraag te beantwoorden, maar moet wel aangeven dat hij het niet weet, of dat hij (nog) niet kan antwoorden. En tenslotte timing. Indien mogelijk moeten mensen tijdig op de hoogte worden gebracht, zodat ze zich kunnen voorbereiden op een verandering zoals een reorganisatie of fusie.

### **Discussiepunten**

Hoe communiceren de deelnemers ingrijpende veranderingen binnen hun organisatie? En hoe is de communicatie omtrent veranderingen – als zij zelf de ontvanger van het nieuws zijn – hoe goed ging hun organisatie daarmee om? Wat had er beter gekund? Welke invloed had de kwaliteit van de communicatie op het uiteindelijke succes van de verandering?

### **Samenvatting**

Door mijn paradigma's te veranderen verander ik mijn kijk op de wereld. Dat betekent niet dat ik tegenstrijdige percepties moet hebben, maar dat ik een ander deel van de wereld ga zien dat net zo reëel en werkelijk is als het deel dat ik zag met mijn andere paradigma's. Als één paradigma me in contact brengt met bepaalde informatie en een ander paradigma levert me andere informatie op, dan heb ik uiteindelijk twee verschillende maar even valide verklaringen van wat er speelt in de wereld.

## **7. De pluspunten van verandering**

### **Inleiding**

Een paradigmaverandering kan zenuwslopend zijn, zeker als de verandering onverwacht komt, maar veel veranderingen pakken zonder twijfel uiteindelijk positief uit. Dat geldt zelfs voor veranderingen waar opofferingen en verlies mee gepaard gingen. Een voorbeeld uit het bedrijfsleven: IBM werd in eerste instantie overvallen door de opkomst van de Personal Computer. Maar net als andere organisaties hadden ze zelf baat bij de PC, omdat de productiviteit van hun medewerkers omhoog ging. En uiteindelijk ging IBM de concurrentie aan en werd een geduchte speler in de markt.

Hetzelfde geldt vaak ook voor veranderingen die een individuele opoffering vergen. Zo kan iemand die ontslagen wordt uiteindelijk in een veel betere of leukere baan terecht komen, of het is net het zetje dat nodig was om eindelijk die langgeplande

carrièreomslag te maken. Een medewerker die moet verhuizen voor zijn werk, merkt misschien na een tijdje dat zijn loopbaan en zijn gezin opbloeien op de nieuwe locatie.

### **Discussiepunten**

Vraag de deelnemers om aan te geven wat de voordelen en pluspunten van verandering zijn. In welke zin kan 'terug naar af' een positieve ervaring blijken? Welke kwaliteiten – vasthoudendheid, moed, daadkracht – zijn belangrijk om van verandering een positieve ervaring te maken? Kunnen we deze kwaliteiten ontwikkelen of worden we ermee geboren?

Vraag de deelnemers ook of een paradigmaverandering altijd pas achteraf positief blijkt te zijn, met andere woorden, zijn de meeste veranderingen pijnlijk als we ze doormaken en achteraf toch de moeite waard?

### **Samenvatting**

Organisatie en individuen die goed anticiperen op verandering in turbulente tijden kunnen belangrijke concurrentievoordelen boeken.

## **8. Omgaan met verandering in je privé-leven**

### **Inleiding**

Veranderingen gebeuren natuurlijk niet alleen op het werk. Iedereen krijgt wel een keer te maken met het verlies van een dierbare, een ernstige ziekte of een andere verandering die zijn of haar hele leven overhoop gooit.

Dergelijke ingrijpende veranderingen veranderen hoe managers en medewerkers met hun werk omgaan. Sommige mensen storten zich op hun werk zodat ze afleiding hebben van wat er in hun privé-leven gebeurt. Anderen worden juist minder betrokken naarmate privé-problemen meer aandacht vergen en misschien zelfs werktijd gaan kosten.

Managers zijn natuurlijk niet immuun voor veranderingen in hun privé-leven. Sommige leiders merken dat ze anderen beter kunnen aansturen en motiveren, omdat ze meer open staan voor de gevoelens van hun medewerkers. Anderen verliezen (tijdelijk) hun interesse in het werk en worden minder effectief.

### **Discussiepunten**

Hoe een individu omgaat met zijn of haar verantwoordelijkheden op het werk heeft ook invloed op anderen in de organisatie. Hoe kan een manager omgaan met medewerkers die een ernstige persoonlijke crisis voor de kiezen krijgen? Zijn zij (mede)-verantwoordelijk om de medewerker daar doorheen te helpen? Moet de manager eigenlijk wel proberen te helpen, of kun je sommige kwesties beter aan de mensen zelf overlaten?

## Samenvatting

Paradigmaveranderingen zijn van essentieel belang voor ons allemaal, of ze zich nu afspelen in het bedrijfsleven, het onderwijs, de politiek of ons privé-leven. Want een paradigmaverschuiving betekent per definitie dat de regels veranderen. En als de regels veranderen, kan de hele wereld veranderen.

## 9. Een cultuur creëren waarin verandering wordt geaccepteerd en geïnitieerd

### Inleiding

Het is voor een manager niet voldoende om een medewerker door de verandering heen te helpen navigeren; ze moeten medewerkers ook helpen zelf verandering te initiëren. Want anders raakt de organisatie achterop.

Welke specifieke stappen kan een manager ondernemen om een werkklimaat te creëren waarin verandering wordt gekoesterd? Is een "ideeënbus" dan voldoende? Zou het zinvol zijn om medewerkers tijd te laten uittrekken om na te denken over de toekomst? Of een bonus voor innovatieve ideeën?

Hoe is de houding van het topmanagement van invloed op de creativiteit en veranderbereidheid van medewerkers? Hoe is dat binnen de bedrijfstak? Zijn sommige branches, zoals reclame, meer vertrouwd met verandering dan andere, zoals de industrie? Zijn dit geaccepteerde feiten of stereotypen?

In welke mate hangt de veranderbereidheid van medewerkers samen met hun vaardigheden, competenties en interesses? Zou je bijvoorbeeld mogen verwachten dat een kunstenaar meer open staat voor verandering dan een technicus? Is leeftijd ook een factor die van invloed is op hoe mensen tegen verandering aankijken? En iemands positie in de organisatie? Zoals in de video wordt uitgelegd is het voor ervaren medewerkers vaak moeilijker om zich open te stellen voor verandering.

### Discussiepunten

Vraag de deelnemers of een organisatie er baat bij heeft als er mensen werken met verschillende visies op paradigmaveranderingen. Sommige mensen zullen zeggen dat een organisatie innovatieve mensen met creatieve, riskante ideeën nodig heeft om te overleven, maar dat geldt net zo goed voor meer voorzichtige medewerkers die de voors en tegens van een nieuw paradigma zorgvuldig afwegen. En een verandering moet natuurlijk ook in praktijk worden gebracht.

### Samenvatting

We leven in een tijd van paradigmaverschuivingen. Niet iedereen is in staat een succesvol nieuw paradigma te formuleren. Maar ieder van ons kan zich meer openstellen voor verandering, de consequenties ervan onder de loep nemen en een positieve, ondersteunende sfeer creëren.

## 10. Leidinggeven aan verandering

### Inleiding

Paradigmaverschuivingen stellen hoge eisen aan managers en leiders. Zij moeten hun eigen investeringen in het oude paradigma overboord zetten, en tegelijkertijd het nieuwe paradigma grondig evalueren. Vaak moeten ze ook goede inschattingen maken over de toekomst op basis van (te) weinig informatie: welke strategieën en trends gevolgd moeten worden, met welke organisaties een verbintenis aan te gaan, enzovoort.

Managers moeten bovendien hun medewerkers begeleiden in turbulente tijden. Ze moeten hun medewerkers weten te inspireren en hen te stimuleren om zonder vrees te zijn in hun jacht naar nieuwe paradigma's. Maar tegelijkertijd moeten ook de dagelijkse activiteiten gewoon doordraaien – zodat de producten de deur uit gaan, klanten goede service krijgen, de rekeningen worden betaald, enzovoort. Al deze taken tezamen kunnen een behoorlijke klus zijn voor een manager.

### Discussiepunten

Op welke manier zal een paradigmaverschuiving de aard van de leidinggevende taak veranderen? Hoe leiden managers hun mensen in tijden van ingrijpende paradigmaverschuivingen? Welke kwaliteiten en vaardigheden zijn daarbij essentieel – eerlijkheid, empathie, moed, charisma? En verder?

Hebben verschillende managers, zoals een topmanager en een lijnchef, ook verschillende vaardigheden nodig, en zo ja, wat zijn die verschillen? Hoe kunnen leiders hun eventuele persoonlijke weerstand tegen de paradigmaverschuiving het hoofd bieden, en ondertussen hun medewerkers door het veranderingsproces begeleiden? Moeten managers hun eventuele twijfels communiceren? Of moeten ze een dapper, onverschrokken front vormen? Zou het zinvol zijn om een bonus, in welke vorm dan ook, toe te kennen aan medewerkers en managers die succesvol kunnen omgaan met verandering?

### Samenvatting

Aanbevelingen voor managers:

1. Managers moeten zelf flexibel met paradigma's omgaan als ze dat van anderen ook verwachten.
2. Managers moeten medewerkers stimuleren met elkaar te praten en ideeën uit te wisselen, en dat waar mogelijk faciliteren.
3. Door te luisteren naar al die wilde ideeën krijgt een manager zelf ook meer gevoel voor creativiteit en innovatie.

Managen doet u je binnen een paradigma. Leiden doe je tussen paradigma's.

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 5.

## Discussievragen voor specifieke branches

In dit hoofdstuk vindt u een aantal discussievragen gericht op specifieke functies, afdelingen of bedrijfstakken.

### 1. Verkoop en marketing

**Wat zijn de heersende regels, of paradigma's, binnen uw afdeling? Probeer er tenminste drie of vier te benoemen. Bijvoorbeeld:**

- ▶ Kortingen zijn nodig om de klant zover te krijgen dat hij zijn handtekening onder de order zet.
- ▶ Regelmatig persoonlijk contact (dus niet via de telefoon of e-mail) is nodig om een goede relatie met de klant te onderhouden.

**Welke van deze paradigma's zullen waarschijnlijk botsen met andere paradigma's binnen uw organisatie? Een paar voorbeelden:**

- ▶ Wij denken dat een snelle levering noodzakelijk is om de order binnen te halen, maar de boekhouding zegt dat we die verzendkosten niet terug kunnen verdienen.
- ▶ Wij denken dat onze organisatie zich moet concentreren op een bepaald segment klanten omdat die onze producten het hardst nodig hebben. Maar volgens het paradigma van Marketing moeten we juist onze horizon verbreden.

**Hoe zouden u en uw collega's deze conflicten het best kunnen oplossen?**

**Zijn de volgende paradigma's van invloed (geweest) op uw organisatie en zo ja, hoe?**

- ▶ De opkomst van e-commerce
- ▶ De toenemende vergrijzing

- ▶ CRM software
- ▶ E-mail marketing
- ▶ De opkomst van vrijetijdskleding op kantoor

**Waar vindt u nieuwe ideeën en paradigmaverschuivingen? Mogelijke bronnen:**

- ▶ Opmerkingen van klanten
- ▶ Gesprekken met collega's/medewerkers
- ▶ Vakbladen, vakpers

## 2. Research en development

**Wat zijn de heersende regels, of paradigma's, binnen uw afdeling? Probeer er tenminste drie of vier te benoemen. Bijvoorbeeld:**

- ▶ Een voorsprong behouden als het gaat om innovatie is essentieel voor het lange-termijnsucces van de organisatie, veel meer dan bijvoorbeeld betere marketing of kostenbeheersing.
- ▶ Om op deze afdeling echt een bijdrage te kunnen leveren heb je wel een universitaire opleiding nodig.

**Welke van deze paradigma's zullen waarschijnlijk botsen met andere paradigma's binnen uw organisatie? Een paar voorbeelden:**

- ▶ De verkopers vinden een nieuwe technologische ontwikkeling die wij uitwerken commercieel weinig interessant.
- ▶ Wij hebben het liefst mensen met een academische achtergrond, terwijl P&O vindt dat dat de salariskosten onnodig opdrijft - er zijn voldoende gekwalificeerde mensen zonder titel.

**Hoe zouden u en uw collega's deze conflicten het best kunnen oplossen?**

**Zijn de volgende paradigma's van invloed (geweest) op uw organisatie en zo ja, hoe?**

- ▶ De ontwikkelingen rond kennismanagement
- ▶ Kunstmatige intelligentie, stamceltransplantatie, enz.
- ▶ Groeiende belangstelling voor alternatieve energiebronnen
- ▶ De vergrijzing
- ▶ Mondialisering

### Waar vindt u nieuwe ideeën en paradigmaverschuivingen? Mogelijke bronnen:

- ▶ Beurzen, conferenties
- ▶ Vakpers en vakbladen
- ▶ Gesprekken met collega's
- ▶ Consumentenmedia
- ▶ Lopende onderzoeken

## 3. Management en leiderschap

Wat zijn de heersende regels, of paradigma's, binnen uw afdeling? Probeer er tenminste drie of vier te benoemen. Bijvoorbeeld:

- ▶ We moeten snel groeien om concurrerend te kunnen blijven.
- ▶ We moeten een goedkopere productlijn hebben om meer klanten te bereiken.

Welke van deze paradigma's zullen waarschijnlijk botsen met andere paradigma's binnen uw organisatie? Een paar voorbeelden:

- ▶ Verkopers vinden de omzetdoelen onrealistisch in het huidige klimaat.
- ▶ Marketing vreest dat een goedkopere productlijn onze reputatie geen goed doet.

Hoe zouden u en uw collega's deze conflicten het best kunnen oplossen?

Zijn de volgende paradigma's van invloed (geweest) op uw organisatie en zo ja, hoe?

- ▶ Maatschappelijk verantwoord investeren
- ▶ Mondialisering
- ▶ De anti-mondialisering beweging
- ▶ De zorg voor het milieu
- ▶ Nieuwe richtlijnen voor financiële verslaglegging

Waar vindt u nieuwe ideeën en paradigmaverschuivingen? Mogelijke bronnen:

- ▶ Praten met medewerkers, klanten, concurrenten
- ▶ Praten met collega's in andere bedrijven en in non-profit instellingen
- ▶ Consumentenmedia en vakbladen
- ▶ Beurzen en conferenties
- ▶ Demografische trends

## 4. Gezondheidszorg

**Wat zijn de heersende regels, of paradigma's, binnen de gezondheidszorg? Probeer er tenminste drie of vier te benoemen. Bijvoorbeeld:**

- ▶ Ziektekostenverzekeringen moeten door de werkgever worden betaald.
- ▶ Nieuwe medicijnen moeten eerst uitgebreid klinisch getest worden.

**Zijn de volgende paradigma's van invloed (geweest) op de gezondheidszorg en zo ja, hoe?**

- ▶ De media
- ▶ Kritiek op de gezondheidszorg, op de wachtlijsten, enzovoort
- ▶ Geboortebeperking
- ▶ De vergrijzing
- ▶ De vooruitgang als het gaat om levensreddende maar zeer kostbare medische technologie

**Waar vindt u nieuwe ideeën en paradigmaverschuivingen? Mogelijke bronnen:**

- ▶ Beurzen, conferenties
- ▶ Vakpers en vakbladen
- ▶ Consumentenmedia
- ▶ Demografische trends

## 5. Onderwijs

**Wat zijn de heersende regels, of paradigma's, in het onderwijs? Probeer er tenminste drie of vier te benoemen. Bijvoorbeeld:**

- ▶ De omvang van de school en de klassen zijn van invloed op de prestaties van de leerlingen.
- ▶ De ouders moeten betrokken zijn bij de school.

**Zijn de volgende paradigma's van invloed (geweest) op het onderwijs en zo ja, hoe?**

- ▶ De politieke discussie rond het onderwijs
- ▶ Interesse in alternatieve scholingsvormen
- ▶ Geweld op scholen

- ▶ De discussie rond 'zwarte' en 'witte' scholen
- ▶ Het studiehuis
- ▶ Het Internet

**Waar vindt u nieuwe ideeën en paradigmaverschuivingen? Mogelijke bronnen:**

- ▶ Beurzen, conferenties
- ▶ Leerlingen, ouders en overheid
- ▶ Collega's op andere scholen
- ▶ Vakbladen, onderzoeksverslagen, consumentenmedia
- ▶ Demografische trends

## 6. Banken en financiële instellingen

**Wat zijn de heersende regels, of paradigma's, in de financiële wereld? Probeer er tenminste drie of vier te benoemen. Bijvoorbeeld:**

- ▶ De vrije markt economie werkt het best voor zowel degenen die kapitaal nodig hebben als de investeerders.
- ▶ Lenen en investeren op basis van emotionele beslissingen zijn meestal geen succes.

**Zijn de volgende paradigma's van invloed (geweest) op uw bedrijfstak en zo ja, hoe?**

- ▶ Financiële transacties sluiten via Internet
- ▶ De toenemende zorg omtrent de bescherming van persoonsgegevens
- ▶ De toenemende overlap tussen verschillende soorten financiële instellingen: banken, verzekeringsmaatschappijen, hypotheekverstrekkers
- ▶ De aangepaste wetgeving rond financiële verslaglegging in de Verenigde Staten
- ▶ De dot.com implosie

**Waar vindt u nieuwe ideeën en paradigmaverschuivingen? Mogelijke bronnen:**

- ▶ Beurzen, conferenties
- ▶ Gesprekken met collega's, klanten en concurrenten
- ▶ Vakbladen, onderzoeksverslagen, consumentenmedia
- ▶ Demografische trends

## 7. Overheidsinstellingen

**Wat zijn de heersende regels, of paradigma's, binnen de overheid? Probeer er tenminste drie of vier te benoemen. Bijvoorbeeld:**

- ▶ De rol van de overheid is het publiek van dienst te zijn.
- ▶ Om dingen gedaan te krijgen moet je compromissen sluiten.

**Zijn de volgende paradigma's van invloed (geweest) op overheidsinstellingen en zo ja, hoe?**

- ▶ Groeiende onvrede met de huidige politiek
- ▶ Milieubeweging
- ▶ De 24-uurs economie
- ▶ Stagnerende marktgroei

**Waar vindt u nieuwe ideeën en paradigmaverschuivingen? Mogelijke bronnen:**

- ▶ Gesprekken met collega's en klanten
- ▶ Gesprekken met mensen in het bedrijfsleven
- ▶ Vakbladen en consumentenmedia

## 8. Industrie

**Wat zijn de heersende regels, of paradigma's, in de industrie? Probeer er tenminste drie of vier te benoemen. Bijvoorbeeld:**

- ▶ De economie draait uiteindelijk op tastbare, echte producten.
- ▶ Milieuriichtlijnen doen weinig voor het milieu, maar zijn des te vervelender voor productiebedrijven.

**Zijn de volgende paradigma's van invloed (geweest) op uw bedrijfstak en zo ja, hoe?**

- ▶ De opkomst van e-commerce en Internetbedrijven
- ▶ Hogere eisen van investeerders
- ▶ Regelgeving rond energieverbruik en het milieu
- ▶ Ander belastingstelsel
- ▶ Het Internet

**Waar vindt u nieuwe ideeën en paradigmaverschuivingen? Mogelijke bronnen:**

- ▶ Gesprekken met medewerkers, collega's, klanten en concurrenten
- ▶ Gesprekken met mensen in dienstverlenende organisaties of non-profit instellingen
- ▶ Vakbladen en consumentenmedia
- ▶ Gesprekken met jongeren of ouderen
- ▶ Demografische trends

PREVIEW  
www.tfc.nl

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 6.

## Vragen voor de facilitator

### 1. Welke paradigma's zijn belangrijk in uw leven? Bijvoorbeeld:

- ▶ De meeste mensen zijn goed en eerlijk.
- ▶ Ik vertrouw alleen mensen die ik echt goed ken.
- ▶ We moeten allemaal een bijdrage leveren aan de maatschappij.
- ▶ Als iedereen nou eens zorgt voor zichzelf en de mensen om hem heen, dan was er geen armoe en dakloosheid meer.

### 2. Hoe zijn uw paradigma's veranderd in de afgelopen tien jaar? Heeft u wel eens ervaren dat een paradigma dat u na aan het hart lag aan de kaak werd gesteld? Mogelijke antwoorden:

- ▶ Ik wilde niet in een Japanse auto rijden, tot ik er een keer één leende van een vriend. Nu wil ik niets anders meer.
- ▶ Ik dacht dat ik mijn eerste baan altijd zou houden. Toen werd ik ontslagen en was gedwongen iets anders te gaan doen.

### 3. Hoe zijn de paradigma's in de maatschappij veranderd de afgelopen tien of twintig jaar? Mogelijke antwoorden:

- ▶ We staan meer open voor mensen met een andere culturele of etnische achtergrond.
- ▶ We zijn gewend geraakt aan razendsnel communiceren via e-mail.
- ▶ We doen steeds meer aan recycling, omdat we daar steeds meer het belang van inzien.

**4. Hoe zijn de paradigma's van de consument veranderd in de afgelopen tien jaar? Bijvoorbeeld:**

- ▶ Accessoires die vroeger extra waren op auto's, zijn nu allang standaard, zoals airco, ABS, automatische ramen en airbags.
- ▶ Veel mensen zien hun mobieltje als een eerste levensbehoefte, terwijl die tien jaar geleden nog vrij bijzonder waren.
- ▶ Sinds de opkomst van het Internet zijn veel mensen beter geïnformeerd, bijvoorbeeld over medische kwesties.

**5. Hoe kijkt u meestal aan tegen nieuwe ideeën die bestaande paradigma's aan de kaak stellen? Mogelijke reacties:**

- ▶ Ik sta meestal wel open voor nieuwe dingen.
- ▶ Ik kijk het altijd eerst maar even aan. Ik ben wel geïnteresseerd in nieuwe dingen, maar ik wil er wel rustig over na kunnen denken.
- ▶ Ik ben vrij traditioneel in die dingen; iets nieuws moet zich eerst maar eens bewijzen.

**6. Hoe kijkt u meestal aan tegen mensen die met nieuwe paradigma's komen? Mogelijke reacties:**

- ▶ Ze zijn creatief, maar niet altijd even praktisch.
- ▶ Zelfs al ben ik het er niet mee eens, dan toch vind ik het moedig dat ze hun mond open doen.
- ▶ Ik sta er vaak nogal sceptisch tegenover. Ik wil eerst wel eens weten wie ik tegenover me heb, en of die persoon niet alleen in zijn of haar eigen belang handelt.

**7. Hoe bepaalt u waarom u een idee verwierpt; omdat het niet de moeite waard is of omdat het uw huidige paradigma's in gevaar brengt? Mogelijke reacties:**

- ▶ Ik praat met een buitenstaander, iemand die als objectief klankbord kan fungeren.
- ▶ Ik wacht een paar dagen af voordat ik beslis, om mijzelf de tijd te geven mijn emoties onder controle te krijgen.

**8. Waar ligt voor u de grens tussen open staan voor nieuwe dingen en uw normen en waarden overboord gooien? Mogelijke reacties:**

- ▶ Over sommige dingen sluit ik gewoon geen compromissen.
- ▶ Ik luister naar de ander, maar als ik niets hoor waardoor ik van gedachten verander dan blijf ik mezelf trouw.

**9. Welke sociale paradigma's zag u graag anders? Mogelijke reacties:**

- ▶ Ik zou graag willen dat mensen meer belangstelling hadden voor de politiek, en politici niet alleen als corrupt en incompetent beschouwden.
- ▶ Ik zou graag willen dat mensen meer belangstellingen toonden voor het milieu in plaats van te denken dat een ander het wel oplost.
- ▶ Ik zou graag willen dat de ouderwetse normen en waarden weer terugkwamen, zoals respect voor ouderen, beleefdheid, minder vloeken, minder geweld en vandalisme.

**10. Welke paradigma's op uw afdeling of in uw organisatie zou u graag veranderd zien? Mogelijke reacties:**

- ▶ Minder nadruk op de cijfers en meer aandacht voor de lange-termijnstrategie.
- ▶ Meer aandacht voor training en opleiding, want we hebben goed opgeleide mensen nodig om de concurrentie voor te blijven.

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 7.

## Werkbladen

De modellen voor werkbladen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van “Ondernemen en veranderen”.

***“Het verhaal van de Zwitsers raakt niet alleen henzelf, maar ook u en mij. En elke organisatie, cultuur en natie die denkt dat wat ooit succesvol was ook altijd succesvol zal blijven.***

***Want bij een paradigmaverschuiving is iedereen weer terug bij af.”***

**TERUG NAAR AF**

Welke gebeurtenissen zouden uw organisatie terug naar af kunnen sturen? Lees onderstaande voorbeelden, beschrijf de mogelijke consequenties en hoe uw organisatie hierdoor terug bij af zou zijn.

Er wordt een nieuwe wet ingevoerd die.... \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Uw concurrent ontdekt een nieuwe.... \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat.... \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Uw leveranciers kunnen niet meer.... \_\_\_\_\_

---

---

---

---



**“Om veranderingen voor de toekomst goed te beoordelen, moeten we ons bewust zijn van onze paradigma’s, en niet aarzelen om ze te vervangen.”**

**PARADIGMA’S BENOEMEN**

Ons auto-paradigma is nogal veranderd de afgelopen jaren. Veel van de producten en diensten die we nu als ‘standaard’ beschouwen, waren vroeger alleen beschikbaar als ‘extra’. Lees onderstaande lijst door en geef aan welke optie bij het oude of nieuwe paradigma hoort.

<i>Auto-paradigma</i>	<i>Oud</i>	<i>Nieuw</i>
24-uurs service	_____	_____
Gratis olie verversen	_____	_____
Toerenteller	_____	_____
Vloermatten	_____	_____
ABS	_____	_____
Verstelbare autogordels	_____	_____
Airbags	_____	_____
Automatische transmissie	_____	_____
Cruise control	_____	_____

Noteer onderstaand nog drie voorbeelden van accessoires die nu als ‘standaard’ worden beschouwd.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



***“De laatste twintig jaar van de twintigste eeuw waren heel bijzonder. Er vonden revolutionaire veranderingen plaats die iedereen raakten. De wijdverbreide toepassing van Total Quality. De komst van het Internet en e-commerce. De introductie van de mobiele telefoon, waardoor communicatie mogelijk werd waarvan men ooit alleen kon dromen.”***

**HET GAAT ALLEMAAL OM VERANDERING**

Vul in de eerste kolom in hoe het was (waar we vandaan komen) en in de derde hoe het wordt (waar we naartoe gaan).

Hoe het was	Hoe het is	Hoe het wordt
Bril	Contactlens	Permanente lens
_____	Satelliet TV	_____
_____	Online winkelen	_____
_____	Pinautomaat	_____
_____	Chipknip	_____
_____	Mobiele telefoon	_____
_____	Nummerweergave	_____
_____	Overblijven op school	_____
_____	Airmiles	_____
_____	Blikjes frisdrank	_____
_____	Aandelenfondsen	_____

***“Nieuwe ideeën worden gemakkelijk afgewezen. Want die zorgen voor veranderingen en onzekerheden. Het is veel gemakkelijker om alles bij het oude te laten.***

***Overall ter wereld verzet men zich tegen nieuwe ideeën.”***

### GEWOON NEE ZEGGEN

Onderstaand een paar voorbeelden van dingen die mensen zeggen om een nieuw idee af te wijzen. Zet een vinkje bij de uitspraken die u in uw organisatie heeft gehoord.

Dat hebben we geprobeerd, en het werkt niet. \_\_\_\_\_

Iemand anders heeft dat gedaan, en het werkte niet. \_\_\_\_\_

Daar hebben we geen tijd voor. \_\_\_\_\_

Die kant willen we niet op. \_\_\_\_\_

Daar zijn we te klein voor. \_\_\_\_\_

Daar zijn we te groot voor. \_\_\_\_\_

Dat is niet onze business. \_\_\_\_\_

Daar kijken we later nog eens naar. \_\_\_\_\_

Daar verdienen we niks aan. \_\_\_\_\_

Prima idee (en er nooit meer op terugkomen). \_\_\_\_\_

Dat lukt hier toch niet. \_\_\_\_\_

Dat is veel te veel werk. \_\_\_\_\_

Zo werken we hier niet. \_\_\_\_\_

Noteer onderstaand de vier bezwaren die u in uw organisatie het vaakst hoort:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

***“De bedenkers van nieuwe paradigma’s zijn vaak buitenstaanders. Ze behoren niet tot de gevestigde orde en hebben dus niets te verliezen. Dat heeft implicaties: als u op zoek gaat naar nieuwe paradigma’s, moet u buiten de gebaande paden treden. Nieuwe methoden ontwikkelen zich als randverschijnsel.”***

**BUITENSTAANDERS**

Wie komt er in uw organisatie met nieuwe ideeën? Hoe worden deze ‘buitenstaanders’ behandeld? Worden hun ideeën verwelkomd of worden deze mensen gemeden? Wordt er naar hen geluisterd?

Kijk eens naar onderstaande lijst. Zet een vinkje bij de beschrijvingen die het meest overeenkomen met hoe uw organisatie tegen buitenstaanders aankijkt.

Speculanten \_\_\_\_\_

Regelbrekers \_\_\_\_\_

Gokkers \_\_\_\_\_

Scenarioplanners \_\_\_\_\_

Ketters \_\_\_\_\_

Zieners \_\_\_\_\_

Idioten \_\_\_\_\_

Voorspellers \_\_\_\_\_

Dromers \_\_\_\_\_

Herrieschoppers \_\_\_\_\_

Uw eigen omschrijvingen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***“Een paradigma is een systeem van regels dat twee dingen doet: Ten eerste stelt het beperkingen en grenzen zoals een patroon begrenzingen markeert. De overige regels bieden hulp bij het succesvol oplossen van problemen die binnen die grenzen bestaan. Een paradigma biedt dus een model voor het oplossen van problemen.”***

### ZO ZIJN DE REGELS

Soms zijn de regels gewoon ‘zoals we de dingen hier doen’. Of het zijn de ‘ongeschreven wetten’. Maar één ding is zeker: iedereen kent die regels, en als ze veranderen, dan moet iedereen moeite doen om te achterhalen wat nu de nieuwe regels zijn. Dit werkblad wil u meer inzicht geven in die ongeschreven wetten.

Hoe zijn de kledingvoorschriften bij u op het werk? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wat is het parkeerbeleid? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wat zijn de richtlijnen voor lunchpauze? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wat zijn de regels voor het beleggen van een vergadering? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wat zijn de richtlijnen voor korte pauzes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Zijn er richtlijnen voor werken in het weekend? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***“Als de oude garde wil overschakelen op een nieuw paradigma, dan zal men daar, net als Galilei, moed voor nodig hebben.”***

**HET VERGT VEEL MOED**

Lees onderstaande stellingen en noteer het huidige paradigma erbij. Als u die paradigma's kon aanvechten, wat zou u dan ter sprake brengen?

Beloningsparadigma – “Zo betalen we de mensen altijd.” \_\_\_\_\_

---

---

Marketingparadigma – “Dit is al jaren onze markt.” \_\_\_\_\_

---

---

Subsidieparadigma – “Zo werken we met subsidies op deze afdeling.”

---

---

Managementparadigma – “Het managementteam vindt dat we het zo moeten doen.”

---

---

Klantenparadigma – “Dat willen onze klanten nu eenmaal altijd.”

---

---

Bedrijfsomvangparadigma – “Dat doen we niet omdat we daar te klein/groot voor zijn.”

---

---

***“Ook u kunt uw paradigma’s veranderen. Onze kracht is dat wij genetisch in staat zijn zaken van meer kanten te bekijken. Ook u kunt oude paradigma’s vervangen door nieuwe.”***

**UW EIGEN PARADIGMAVERSCHUIVING**

Wat verandert er in uw wereld/bedrijf/organisatie/markt? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Welke problemen brengt deze verandering met zich mee? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Noteer een idee om dat probleem op te lossen. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## DE INNOVATIETACTIEKEN-TEST:

Heeft uw idee een voordeel?  Ja  Nee

Leg uit wat het voordeel is. \_\_\_\_\_

---

---

---

Zijn er risico's aan verbonden?  Ja  Nee

Beschrijf de mogelijke consequenties als uw idee niet uitpakt zoals u dacht.

---

---

---

Is uw idee schijnbaar simpel?  Ja  Nee

Leg uit waarom uw idee simpel overkomt. \_\_\_\_\_

---

---

---

Sluit uw idee aan bij het bekende?  Ja  Nee

Leg uit hoe uw idee aansluit bij wat mensen al kennen. \_\_\_\_\_

---

---

---

# 8.

## Overheadsheets

De modellen voor overheadsheets in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van **“Ondernemen en veranderen”**.

## Waarom is het zo makkelijk om nee te zeggen tegen nieuwe ideeën?

---

- ▶ Nieuwe ideeën veroorzaken verandering
- ▶ Nieuwe ideeën leiden tot onzekerheid
- ▶ We willen het graag doen zoals we het altijd gedaan hebben

## Paradigmaverschuivingen van 1980-2000

---

- ▶ De Space Shuttle
- ▶ Total Quality
- ▶ Mobiele telefoons
- ▶ Ontmanteling Sovjet-Unie
- ▶ Komst van het Internet
- ▶ Overgang naar de euro

## Definities van paradigma's en synoniemen

---

▶ Definitie:

Patroon of model

▶ Synoniemen:

Theorie, dogma, visie op de wereld, denkraam, traditie,  
gewoonte

## Paradigma's

---

- ▶ Een paradigma is een systeem van regels dat twee dingen doet:

1. Stelt beperkingen en grenzen
2. Model voor het oplossen van problemen

## Het paradigma-effect

---

- ▶ Wat overduidelijk is voor de één, kan volkomen onzichtbaar zijn voor een ander

## Terug naar af

---

- ▶ Bij een paradigmaverschuiving gaat iedereen terug naar af.
- ▶ Voorbeelden:
  - GM en Toyota
  - IBM en Dell
  - Motorola en Nokia

## De onmogelijkheidsvraag

---

- ▶ Ook al is het nu nog onmogelijk, wat zou op uw terrein een doorbraak betekenen?

## Paradigma's zijn overal

---

- ▶ We hebben paradigma's op alle gebieden van ons leven
- ▶ Veelvoorkomende paradigma's:
  - Naar kantoor rijden
  - Afwassen
  - Boodschappen doen
  - Verjaardagen vieren

## Paradigma's zijn nuttig

---

- ▶ We kennen de regels
- ▶ Ze richten onze aandacht
- ▶ Ze helpen ons bepalen wat belangrijk is en wat niet

## Paradigmaverlamming

---

- ▶ Dit gebeurt als een paradigma het paradigma wordt - de enige manier wordt om iets te doen

## Buitenstaanders

---

- ▶ Mensen die nieuwe paradigma's bedenken zijn meestal buitenstaanders
- ▶ Ze maken geen deel uit van de paradigmagemeenschap

## Het vergt moed

---

- ▶ Als de oude garde wil overschakelen op een nieuw paradigma, dan heeft men daar moed voor nodig

## Het is aan u

---

- ▶ U kunt er voor kiezen uw paradigma te veranderen

## Alvorens het programma te vertonen

Hieronder is een beperkte checklist opgenomen, die betrekking heeft op technische zaken verbandhoudend met het gebruik van de video.

- APPARATUUR** Laat apparatuur en videocassette na transport altijd minstens 1 uur acclimatiseren in de ruimte waarin u ze gebruikt.  
Controle beeld en geluid (recorder en monitor beide ingeschakeld?); één van de belangrijkste knoppen op de video-apparatuur is de tracking-knop. Is het beeld onrustig of streperig, stel dan allereerst de tracking-knop van de video-apparatuur bij.
- VIDEO'S** Tijdig (tenminste 5 dagen voor vertoning) aanvragen en aanvraagbevestiging controleren.  
Postkamer waarschuwen dat de video wordt verwacht.  
Video na ontvangst (laten) draaien om te controleren of u de juiste video hebt voor uw doel en opdat u vertrouwd bent met eventuele bijzonderheden.  
Video direct na gebruik terugzenden op de door TFC aangegeven wijze.