

De Hedendaagse Hofnar in de praktijk

Supplement bij “De Hedendaagse Hofnar, een spiegel van de waarheid”

Inleiding

Het is bijna vier jaar geleden dat het boekje “De Hedendaagse Hofnar, een spiegel van de waarheid” uitkwam. Nu is er al weer de derde druk en het vakgebied is nog steeds volop in ontwikkeling. We hebben de afgelopen jaren veel bijgeleerd over de toepassing van de Hofnaraanpak bij organisaties. Door schade en schande, dat spreekt voor zich. We hebben weer meer kunnen ontdekken over de Hedendaagse Hofnar door er met alle aandacht mee bezig te zijn. We hebben ook waardevolle feedback gekregen van anderen.

Dit supplement staat vol met ervaringen, verrassende ontdekkingen en onze hernieuwde visie op de toekomst van de Hofnar binnen organisaties. Onze passie hiervoor is hiervoor alleen nog maar toegenomen; niet alleen bij organisaties, ook in de politiek en op maatschappelijk gebied is er nog alle aanleiding om de roep om Hofnarren te versterken.

Dit supplement is als volgt ingedeeld:

In het **eerste hoofdstuk** beschrijven we zeven waargebeurde casussen vanuit het bedrijf Uw Hofnar die

Voorbeelden van opdrachten met de Hofnaraanpak

Casus 1: De gemeente helpen veranderen

Makkelijker maken is leuker maken

Nieuwe wetten en inzichten vereisen nieuwe werkprocessen die vervolgens geïmplementeerd moeten worden. In veel opzichten brengt dit veranderingen voor de gemeente-organisatie en voor de werknemer binnen die gemeente met zich mee. Systemen moeten worden aangepast maar ook de manier van denken moet worden aangepast en dit alles moet resulteren in aansprekende resultaten.

De verandercoach van Uw Hofnar heeft deze verandering begeleid, heeft meegewerkt aan de verandering en heeft

we, zonder namen maar verder ongecensureerd, laten lezen om daarmee de lezer te inspireren. We maken de toepassing van de Hofnaraanpak concreter. Hierdoor is het voor toekomstige opdrachtgevers duidelijker wat de toegevoegde waarde is van het inhuren van een verandercoach die werkt vanuit het perspectief van een Hofnar.

In het **tweede hoofdstuk** beschrijven we onze persoonlijke ervaringen als Hofnar. Hoe het is om vanuit deze rol in organisaties te werken. We nemen je mee in de mooie dingen en ook de momenten dat je jezelf afvraagt waar je aan bent begonnen.

In het **derde hoofdstuk** beschrijven we onze toekomstvisie op het vakgebied. Dit is mede tot stand gekomen met de hulp van het Gilde der Hofnarren. Met dit afsluitende hoofdstuk maken we de Hofnar weer Hedendaags!

“Wij inspireren om positieve beweging bij mensen en organisaties teweeg te brengen”

Marco Raad en Hans Gestman

Uw Hofnar

1 januari 2012

vervolgens meegewerkt aan het behalen van de resultaten. Samen met de collega's van de gemeente is gewerkt aan minder regels en meer service. Geen 5 dagen van 8 uur per week, maar op momenten dat het voor de gemeente noodzakelijk was.

Het uiteindelijke resultaat van het inzetten van een verandercoach was meer uitstroom van uitkeringsgerechtigden naar werk, beter inzicht in de resterende groep cliënten en nieuwe ideeën en oplossingen voor bestaande en nieuwe uitdagingen. En dit alles uitgevoerd door de werknemers van de gemeente die alleen geholpen zijn bij het doorvoeren van de verandering maar uiteindelijk de verantwoordelijkheid zelf gedragen hebben. De positieve beweging begon bij de verandercoach en is doorgezet door de werknemers van de gemeente

Casus 2: Fusie van grote en kleine organisatie

Positief omgaan met weerstand

Twee organisaties samenvoegen is een flinke opgave, vooral wanneer de verschillen groot zijn. De vraag werd aan ons gesteld om binnen enkele maanden twee overheidsorganisaties samen te voegen inclusief de verhuizing.

Het was een complexe verandering die door de verschillende medewerkers verschillend beleefd werd. Sommigen zagen al snel nieuwe mogelijkheden, maar de meesten vonden het vooral bedreigend en hadden tijd en aandacht nodig om zich aan te passen aan een nieuwe en andere organisatie.

Er was door de directie aan een aantal basisvoorwaarden voldaan. De verandercoach kreeg de vrijheid om allerlei

heilige huisjes af te bouwen en mee te werken aan een nieuw bouwwerk. Daarnaast wilde de directie oprecht een nieuwe organisatie neerzetten, waarin het goede van beide organisaties terug moest komen. Zij droegen dat ook goed uit. Het kernwoord in zo'n traject is 'vertrouwen' geven en nemen en vooral mensen motiveren en uitdagen.

De medewerkers hadden veel weerstand tegen deze verandering, vooral van de kleinere organisatie met een veel informelere cultuur. De opdrachtgever was gecharmeerd van een Hofnaraanpak omdat het heel persoonlijk is. Om veel voor elkaar te krijgen kreeg de verandercoach de bevoegdheden om de algehele leiding over te nemen van de kleine organisatie en daarna in de nieuwe organisatie een afdeling volledig in te richten en daarmee de continuïteit van de projecten en diensten te garanderen.

Nadat de nieuwe afdeling ingericht was en de transitie compleet was werd de nieuwe afdeling overgedragen aan de organisatie.

Casus 3: Begeleiding bij software implementatie

"Twee-voor-twaalf"-begeleiding

Mensen die ervaring hebben met ICT-projecten weten dat er richting de 'deadlines' grote spanningen optreden. Zeker als het om een cruciaal systeem gaat. Een opdrachtgever die tegen zo'n deadline aan zat, nam contact met ons op. De opdrachtgever moest dit systeem vervangen maar leek met de finish in zicht tegen onoverkomelijke problemen aan te lopen. Zowel intern als bij en met zijn klantorganisatie.

Wij boden twee verandercoaches aan; de ene coachte het interne projectteam en de andere ging op locatie bij de klantorganisatie om te zorgen dat de nieuwe software bruikbaar en geaccepteerd werd.

Wanneer gebruikers langere tijd met een systeem gewerkt hebben is de overgang naar een nieuw systeem een lastig proces. Basistraining, schaduwdraaien samen met de gebruiker en ter plaatse meedenken met de gebruiker zijn nodig om acceptatie te creëren. Daarbij hoort bijvoorbeeld ook aanpassingen realiseren waarvan de softwareontwikkelaar de noodzaak niet kan inzien maar die in de ogen van de gebruiker essentieel zijn.

Projectleiders, softwareontwikkelaars, afdelingshoofden, eindgebruikers en verandercoaches hebben zo samen een belangrijk systeem op tijd gerealiseerd zodat de uiteindelijke klant vanaf de eerste dag geen hinder heeft ondervonden van de omzetting. Hiermee werd uiteindelijk ook de lange termijn relatie tussen onze opdrachtgever en zijn opdrachtgever veilig gesteld.

Casus 4: Een andere manier van leidinggeven inrichten

Zelfsturende teams?

Organisaties veranderen regelmatig van structuur of werkwijze. De "waarom-vraag" wordt echter niet altijd goed gesteld, laat staan beantwoord. Daar zijn redenen voor te geven.

Bij een overheidsorganisatie wilde men overgaan naar zelfsturende teams alleen kon het management aan de verandercoach niet helder (genoeg) aangeven wat de noodzaak van deze verandering was. Na een gesprek met de opdrachtgever besloot de verandercoach om het management dit zelf in te laten zien door een provocatieve aanpak.

Met teamsessies en individuele gesprekken werd later duidelijk dat deze verandering niet was waar het écht over ging. Er kwamen wel zelfsturende teams alleen was dat meer een middel van het doel en door de goede discussies van het team van leidinggevendenden werd er een nieuwe organisatie gebouwd dat echt goed was doordacht.

Ook al was bij deze opdracht niet voldaan aan een basisvoorwaarde voor een traject, namelijk helderheid over de noodzaak van de verandering, toch hebben we de opdracht wel aangenomen om juist het antwoord scherp te krijgen. Dat de verandercoach het mandaat had om zich als een Hofnar te gedragen, hielp om mensen scherp te houden.

Casus 5: **Helpen cultuurverschillen overbruggen**

Cultuur1+cultuur2=cultuur3?

Organisaties met een hoog politiek gehalte hebben de neiging om ook in de lagere regionen politiek te worden. Dat is niet altijd bevorderlijk voor het werkplezier en de samenwerking.

Bij een afdeling waar dit heel erg speelde en mensen er persoonlijk last van hadden, al jarenlang, werd onderkend dat de maat vol was. Men vond het een goed idee wanneer een Hofnar als begeleider ingezet zou worden.

Casus 6: **Provocatieve training voor trainers**

Training geven buiten je "comfort zone".

Hoe maak je een training interessant? Sommige trainers hebben de neiging om af en toe buiten de gebaande paden te gaan en daarmee de deelnemers echt te inspireren. Daar heb je wel lef voor nodig en humor is daarbij een handig hulpmiddel.

Een trainingsorganisatie stelde ons de vraag om een kijkje te geven in onze keuken van het inspirerend training geven. We voelden ons geleid en uitgedaagd en zijn daarmee aan de slag gegaan. Het werd een hele geslaagde training waar de trainers hun bekende grenzen over gingen. En dat inspireerde!

Naast deze training voor trainers gaven we ook aan een groep van managers training. Het doel was om managers buiten kaders te laten denken en 'anders' met regels om te laten gaan. Wij laten de managers inzien dat je met het ontregelen en het overdrijven tot uitersten, je daarna verstandige beslissingen kunt nemen.

Persoonlijke ervaringen van hedendaagse Hofnarren

Stel je voor dat je in een lift staat en iemand kijkt je vijandig aan. "Wie ben je en wat kom je eigenlijk doen?" vraagt ze (klaar om aan te vallen). Ik leg haar rustig uit dat ik de Hofnar ben van Gerard. "Dat heeft hij dan wel nodig, de rotzak!" schreeuwt ze. De lift gaat langzaam verder omhoog, maar we zijn er nog niet. "Dat heeft hij zeker nodig, want anders zou hij er niet zo'n berg geld aan besteden", zeg ik zo rustig mogelijk. "En waarom vind jij dat hij een Hofnar nodig heeft?" vervolgt ik snel. En dan vertelt ze...

Dit zijn momenten dat je jezelf afvraagt of het Hofnarschap wel allemaal zo mooi is als je van tevoren ingeschat hebt. Gelukkig loopt het hier bijzonder goed af. Je krijgt waardevolle informatie over wat er echt speelt bij die organisatie en daar kun je weer wat mee, als Hofnar.

De politieke *verschillen* hadden geleid tot *geschillen* waardoor er binnen een afdeling twee culturen waren ontstaan waar iedereen zich krampachtig aan vasthield. Na veel gesprekken en een confronterende sessie kwamen de medewerkers er achter dat ze veel meer met elkaar gemeen hadden dan ze eerder dachten en dat er een mooie gezamenlijke toekomst lag, waar ze natuurlijk zelf nog hard aan moesten werken.

De Hofnar had vooral geholpen om een aantal onderwerpen bespreekbaar te maken en mensen hierover in contact te brengen met elkaar.

Casus 7: **Provocatief Heldenprogramma werkzoekenden**

De held in jezelf naar boven brengen

Werkzoekenden zijn er meer dan genoeg. Er zijn overheidsinstanties die er werk van maken om deze mensen aan het werk te krijgen. Maar hoe krijg je dat voor elkaar?

Aan ons werd de vraag gesteld om, vooral bij jongere werkzoekenden, een beweging tot stand te brengen. Wij ontwikkelden een programma, speciaal voor deze groep, met de nadruk op het elkaar helpen de HELD boven te krijgen. Daarbij staat HELD voor Humor, Eerlijkheid, Lef en Doen!

Op een intensieve en soms provocatieve manier hebben wij de jongeren het zetje in de rug gegeven dat nodig was. Dit door middel van frequente individuele coaching afgewisseld met regelmatige groepsbijeenkomsten. Bijzonder leerzaam voor hen en voor ons ook weer leerzaam om te zien welke veerkracht er in (jonge) mensen zit!

De term Hofnar gebruiken we niet altijd als we aan het werk zijn. Meestal zijn we meer de *verandercoach* van Uw Hofnar. Dat begrijpen de mensen wat beter, zeker in de eerste contacten. Later zien ze je vanzelf als Hofnar, maar dat is niet waar het om gaat. Je wilt organisaties in positieve beweging brengen, los van de benaming.

Mensen hebben ook grappige verwachtingen. Dat je vooral aan het moppentappen bent. Dat is nu iets wat ons niet echt ligt. Het is meer de grap zien van een situatie en de relativering daarmee. En het provocatieve. Humor en geluk zitten vaak in een klein hoekje.

Als je mensen in beweging wilt brengen, helpt het soms om te provoceren. We hebben gemerkt en geleerd van mensen zoals Frank Farrelly dat je dat alleen kan doen als je écht contact hebt met iemand. Anders werkt je interventie averechts.

We hebben de afgelopen jaren gemerkt wat de risico's zijn als je de waarheid benoemt. Een enthousiast lezer van het boek besloot bij het managementteam van een hiërarchische ingerichte organisatie het eens anders aan te pakken. Zijn rol was strategisch adviseur en iedereen was gewend dat hij hele verstandige adviezen gaf. In dat managementteam rommelde er wat in de onderlinge verhoudingen. Het gevolg hiervan was dat het bepaald niet lekker liep, ook al was er geen van de managementleden die dat openlijk erkende. De adviseur besloot om een 'brief aan de koning' te sturen, namelijk aan de voorzitter. Hierin beschreef hij onomwonden en met een humoristische insteek welke patronen er in het team aanwezig waren. Eigenlijk maakte hij de zaken belachelijk. De adviseur mocht op het matje komen en het heeft weinig gescheeld of hij was eruit gegooid.

Wij ondervinden dat ook wel eens aan den lijve. Zo was er eens, vlakbij het einde van een veranderopdracht een moment van de waarheid. Meestal schrijven we afsluitend aan een opdracht een kroniek waarin we ook dingen meegeven aan de organisatie. Alleen in dit geval beschreef ik de waarheid waarin ik ook kwetsbaarheden noemde over de organisatie. Dat past prima bij de Hofnar, alleen

Medewerkers krijgen meer ruimte en eigen verantwoordelijkheid, via bijvoorbeeld "Het Nieuwe Werken" om meer vanuit een zelfstandig perspectief te opereren. Dat vraagt ook om een kritische houding. Wij denken dat die ontwikkeling kan helpen om de Hedendaagse Hofnar binnen organisaties terug te zien, ook al zal het nog niet in de functieomschrijving staan. Wij denken dat het in de werkomgeving mooier wordt als mensen meer humor, provocatie en scherpe blik mogen ontwikkelen. Met een bepaalde mondigheid haal je meer talent uit jezelf en zoek je vanzelf de samenwerking op. Dan wordt het wel moeilijker voor de mensen die hierdoor niet geprikkeld worden en chagrijnig worden of als slachtoffer in een hoekje zitten.

De rol van een deel van de huidige adviseurs zal in de toekomst groeien naar een Hofnar-rol, namelijk een opdracht die niet-fulltime is, maar meer (zoals wij nu al werken) een tot drie dagen in de week, op momenten dat het echt nodig is. Bedrijven moeten op de uitgaven letten en dan is een full-time adviseur erg duur.

kwam het vertrouwelijke verhaal ook bij de klant terecht die daar misbruik van maakte. Dit was allemaal behoorlijk pijnlijk en dus merkten we eens te meer dat mensen binnen een organisatie met een bepaalde rol, niet geacht worden om zomaar 'de waarheid' te spreken. Des te groter ons vermoeden dat organisaties een buitenstaander zoals een Hofnar nodig hebben, die wel de waarheid mag spreken!

De Toekomstige Hofnar

Hoe zien wij de rol van de Hofnar bij organisaties van de toekomst? Wij denken dat mensen zich eerst meer bewust moeten worden dat wat een Hofnar doet door iedereen gedaan kan worden, mits je daar toestemming voor vraagt. Adviseurs kunnen daarin het voorbeeld zijn.

De afgelopen jaren hebben we met veel andere adviseurs gesproken en we zien in dat adviseurs tegenwoordig al wel meer gebruik durven te maken van een provocatieve aanpak. Dat is een goede stap. Daarna zijn de interne medewerkers aan de beurt om het lef te gaan hebben om zaken te benoemen en anders te doen dan in het gewone keurslijf.

Spelenderwijs kwamen wij er de afgelopen jaren achter dat er steeds vier factoren belangrijk zijn die een Hofnar invult voor een organisatie. De vier beginletters vormen, niet geheel toevallig, de afkorting H.E.L.D.

Humor

Humor in een werkomgeving is belangrijk omdat het de werksfeer en samenwerking ten goede komt en zonnig relativering biedt. Een verandercoach helpt wegen te vinden om hier meer ruimte ervoor te krijgen. Humor is ook een goede manier om elkaar feedback te kunnen geven waardoor je elkaar al spiegelend verder helpt naar resultaten.

Eerlijkheid

Eerlijkheid loont wanneer je die zaken kunt benoemen die echt van belang zijn. Mensen ervaren vaak drempels om de waarheid te zeggen, omdat het spreken daarvan soms onprettig voelt. Een Hofnar heeft de rol om de waarheid te zeggen en daarmee een positieve beweging in gang te zetten.

Lef

Mensen die in een werkomgeving lef tonen, nemen daarmee een risico. Afhankelijk van het bedrijf wordt dat wel eens afgestraft en daardoor doen mensen dat niet. Het lijkt veiliger om gewoon te blijven doen wat je altijd deed, alleen helpt het je eigen ontwikkeling en die van de organisatie niet verder. Een Hofnar helpt mensen om hun grenzen te verleggen door zelf als voorbeeld durf te tonen en zich kwetsbaar op te stellen.

“Come to work everyday willing to be fired”.

Doen

Denken is prima, maar als je er daarna niets mee doet heb je er niets meer aan. Het helpt als er mensen zijn die experimenteren en onderzoeken om een organisatie verder te helpen. Zo gaat het in de wetenschap ook. Je moet alleen bereid zijn dat het ook fout kan gaan. Van proberen kun je leren.

Om van organisaties en individuen “Helden” te maken, moet in onze visie aan deze voorwaarden grotendeels worden voldaan. Zo ja, dan is er een voortdurend positieve beweging in gang.

Vanuit Uw Hofnar gaan wij als verandercoach verder met invulling geven aan het Hofnarschap.

“Geloof nooit de woorden van de Hofnar, maar denk er over na!”