





INLEIDING

Aan de DWDD-bar geboren

Het idee voor dit boek is op maandagavond 19 maart 2012 om half negen geboren. Aan de bar bij de DWDD. We hadden net de uitzending bijgewoond: een uitzending waarin Lodewijk Asscher voor het eerst sprak over zijn politieke ambities binnen en buiten Amsterdam. We waren aan het napraten over de magie van zo'n uitzending. Hoe krijgt DWDD het toch voor elkaar om ons elke dag weer een vernieuwende en verfrissende blik op het nieuws te geven? Wat is het dat DWDD zo succesvol en onderscheidend maakt ten opzichte van andere televisieprogramma's? Wat kun je daarvan leren en zouden we die lessen ook kunnen gebruiken binnen ons eigen vakgebied – dat van organisatieveranderingen? En als we van DWDD kunnen leren, zijn er dan niet meer televisieprogramma's die je een nieuw perspectief of een nieuwe aanpak geven om organisatieverandering succesvoller te maken?

Hardop stelden we onszelf de vraag: "Kunnen we televisie niet verbinden aan organisaties en veranderingen in organisaties en daarvan leren?" Al brainstormend aan diezelfde bar kwamen we al snel tot een *longlist* van televisieprogramma's. Televisieprogramma's die helpen om anders te kijken naar de eigen organisatie. Want anders doen begint met anders kijken. Maar alleen anders kijken is niet voldoende; je moet er ook mee aan de slag kunnen gaan. Kortom van de televisie in de huiskamer naar de werkvloer!

DE ORGANISATIE DRAAIT DOOR

Televisie en organisatieverandering: geen *De Wereld Draait Door*, maar *De organisatie draait door*. Want binnen een organisatie 'draaien' het werk en veranderingen ook voortdurend door. Daar gaat het in dit boek over. Hoe kunnen televisieprogramma's helpen om organisatieverandering beter te laten draaien?

Een televisieboek voor organisatieveranderingen

Een boek dus dat de wereld van de televisie combineert met de wereld van organisatieverandering. Want waarom zijn sommige programma's zo succesvol? Kijkcijferkanonnen als *The Voice of Holland*, *Keuringsdienst van Waarde* en *Boer zoekt Vrouw* zijn niet zomaar succesvol. Ze beschikken stuk voor stuk over een vernieuwend of uitdagend format. Ze proberen het bewustzijn van het publiek te verruimen of bekijken een bekend onderwerp vanuit een ander perspectief.

We weten allemaal dat veranderen niet vanzelf gaat en dat het erg lastig kan zijn om ingesleten patronen te doorbreken. Dit boek helpt om op een andere manier naar je organisatie en naar verandering te kijken. Maar om dingen vervolgens ook echt anders te doen, moet je over praktische handvatten beschikken. En juist die praktische handvatten kunnen we halen uit de televisieprogramma's. We leren van de jongeren uit *Bestemming Onbekend* dat een frisse blik of een nieuw kader nodig kan zijn om anders naar hardnekkige problemen binnen organisaties te kijken. En de acteurs van het televisieprogramma *De Vloer Op* moedigen ons aan om in het werk te veranderen door te doen, in plaats van te veranderen via het organiseren van projectgroepen of leiderschapsprogramma's op de hei. En waarom lukt het *The Voice of Holland* wel om het beste talent van Nederland te vinden via *blind auditions*, terwijl talenten binnen organisaties vaak hun neus stoten tegen glazen of grijze plafonds?

Het doel van dit boek is om – met een televisiebril op – anders te kijken naar de eigen organisatie en naar de manier waarop veranderingen binnen je organisatie worden aangepakt. Complexe thema's als cultuurverandering, innovatie en klantgerichtheid krijgen een nieuw (televisie)venster en leiden zo tot verrassende inzichten. Dat helpt om betere besluiten te nemen en taaie verandervraagstukken op andere manieren op te lossen. We geven een uniek kijkje achter de schermen van je organisatie.

OORSPRONG TELEVISIE

De Nederlandse televisie vindt zijn oorsprong in de jaren '30 in het Philips Natuurkundig Laboratorium, waar gewerkt werd aan manieren om televisie-uitzendingen te maken. Tussen 1948 en 1951 volgden er experimentele uitzendingen. Op 2 oktober 1951 was de eerste landelijke uitzending, vanuit studio Irene. De eerste zender kreeg de naam die deze nu nog steeds heeft: Nederland 1.

Opbouw van het boek

Negen televisieprogramma's vormen het geraamte van dit boek. In evenzoveel hoofdstukken vertellen we over het succes en het format van elk televisieprogramma. We laten aan de hand van praktijkvoorbeelden zien hoe het televisieprogramma concreet inzetbaar is en we geven tips om mee aan de slag te gaan in je team of organisatie. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een uitgebreid praktijkvoorbeeld. Soms is dit een interview, maar veel vaker is het praktijkvoorbeeld geschreven door een gastauteur, voor een ander perspectief. Omdat het een televisieboek is over organisatieverandering, hebben we gastauteurs uit zowel organisatie- als televisieland benaderd. Het boek eindigt met een hoofdstuk getiteld *Aan de slag*. Hoe kun je morgen meteen beginnen met het toepassen van de geleerde lessen in je team of organisatie? En 'huisdichter' Co Woudsma heeft het laatste woord.

*En nu
aan de slag!*







DE WERELD DRAAIT DOOR (DWDD)

Maak vergaderingen weer verrassend en spraakmakend

DWDD is een van de meest succesvolle praatprogramma's op de Nederlandse buis. Al jaren is het spraakmakend en trekt het dagelijks meer dan één miljoen kijkers. 'De Jakhazlen', 'de TV draait door' of 'DWDD Recordings' rollen onze huiskamers binnen. Ook dit seizoen is het programma fris, scherp en vermakelijk. Te vaak volgen organisaties het vertrouwde recept voor vergaderingen waar de energie uit is. De opbouw van DWDD zit boordevol lessen om vergaderingen, werkoverleggen, gesprekken, ontmoetingen en kennisuitwisselingen weer een verfrissende 'draai' te geven. Lees mee hoe je dat kunt doen!

HET FORMAT VAN DE WERELD DRAAIT DOOR

DWDD is een televisieprogramma van de VARA, dat op werkdagen live wordt uitgezonden vanaf het Cultuurpark Westergasfabriek in Amsterdam. Het programma wordt gepresenteerd door Matthijs van Nieuwkerk en is een mengeling van nieuws, informatie en amusement. Sinds het televisieseizoen 2005 is *DWDD* elke werkdag op televisie. De eerste uitzending was op 10 oktober 2005. Sindsdien is *DWDD* uitgegroeid tot een van de populairste televisieprogramma's van dit moment. Iedereen kent het format van *DWDD* en de vaste onderdelen, zoals 'De Jakhazen', 'de TV draait door' of 'Lucky-TV'.

DWDD wordt uitgezonden op Nederland 3. "De opdracht was om een programma te maken dat 300.000 à 400.000 kijkers boeit, en cultureel en informatief nieuws en amusement biedt. Een soort magazine op televisie. We wilden het eerst 'Dingen van de dag' noemen. Onze referentie was het programma *Spijkers met koppen* en de VARA-gids. Zo zijn we gaan bouwen. Maar het blijft een talkshow, het is geen *rocket science*, maar het klopt als een bus. We wilden satire, lol maken en ook een gesprek met de minister. Intelligent en informatief, en voor een heel breed publiek," aldus Matthijs.

Ewart van der Horst is de architect van het *DWDD*-format. Het is helemaal uitgedokterd en bestaat uit een vaste opbouw en vaste onderdelen. Ondertussen is er ook altijd ruimte om te experimenteren met nieuwe rubrieken. In het tv-programma *5 jaar later* zegt Matthijs hierover: "Vanuit een soort onrust ontstaat de behoefte om gewoon weer een dreun te willen uitdelen en met nieuwe dingen te komen. Bijvoorbeeld met het overlijden van Steve Jobs

en de Think Different-clip. Toen dacht ik laten wij onze eigen clip maken met zeventien personen die de wereld in belangrijke mate hebben vormgegeven."

BELANGRIJKSTE BOUWSTENEN VAN DWDD

Het programma kent een vaste opbouw: het gesprek op de barkrukken, tafel 1 rond actueel nieuws, tafel 2 over een bijzonder thema uit een rubriek als cultuur of geschiedenis, 'de TV draait door' met komische filmpjes, muzikaal intermezzo, en tafel 3 met een afsluitend thema. Naast Matthijs is er ook altijd een vaste tafelheer of -dame aanwezig. En 'De Jakhazen', getooid in herkenbare zwarte hemden met rode stropdassen, doen op locatie lichtvoetige interviews rond de actualiteit.

Op woensdag is er ook de vaste huisdichter Nico Dijkshoorn. Verder is er in elk seizoen ruimte om te experimenteren met vernieuwende rubrieken zoals 'DWDD Recordings' of 'DWDD University'.

DWDD is met dagelijks meer dan één miljoen kijkers een van de grootste successen van de publieke omroep. Wij zien vijf factoren die dat succes verklaren:

1. In de eerste plaats is er het boegbeeld van het programma: presentator Matthijs van Nieuwkerk. Zijn speelse onbevangenheid, enthousiasme en oprechte nieuwsgierigheid naar veel verschillende onderwerpen en gasten werken aanstekelijk. Zijn manier van presenteren, snelheid van praten, vermogen om directe vragen te stellen, het gebruik van oud-Hollandse woorden – dan weer confronterend om het volgende moment weer achterover te leunen en de *side-kick* het woord te geven – maken het aantrekkelijk om te kijken.
2. Prikkelende persoonlijkheden als tafelheer of -dame die de gesprekken altijd een verrassende draai kunnen geven, dragen bij aan het succes. Matthijs zegt hierover: “Ik wil de sterkste karakters van Nederland naast me, want dan is de discussie ook krachtig. Al blijf ik natuurlijk wel de dirigent. Ik zou in dat eerste seizoen ook niet iedereen aangekund hebben. Prem Radhakishun bijvoorbeeld, die ik al kende toen hij nog advocaat was in de Bijlmer, die hou je niet makkelijk in toom. Maar ik hou van intelligente dwarsliggers, die zorgen voor peper in de show.”
3. Het programma vindt in een ongedwongen café-setting plaats, waarin altijd ruimte is om af te wijken van het draaiboek en het publiek en de gasten bij verschillende onderdelen te betrekken. Het is live en net zo ongedwongen als in een café kan er een twist plaatsvinden.
4. De variatie aan gasten en de samenstelling van rubrieken maken dat je als kijker in ruim vijftig minuten razendsnel met verschillende facetten van het nieuws in aanraking komt, en dat de aandacht erbij blijft. Van de minister-president tot een jonge operazangeres komen aan bod. En snelheid en diepgang gaan daarin perfect samen.

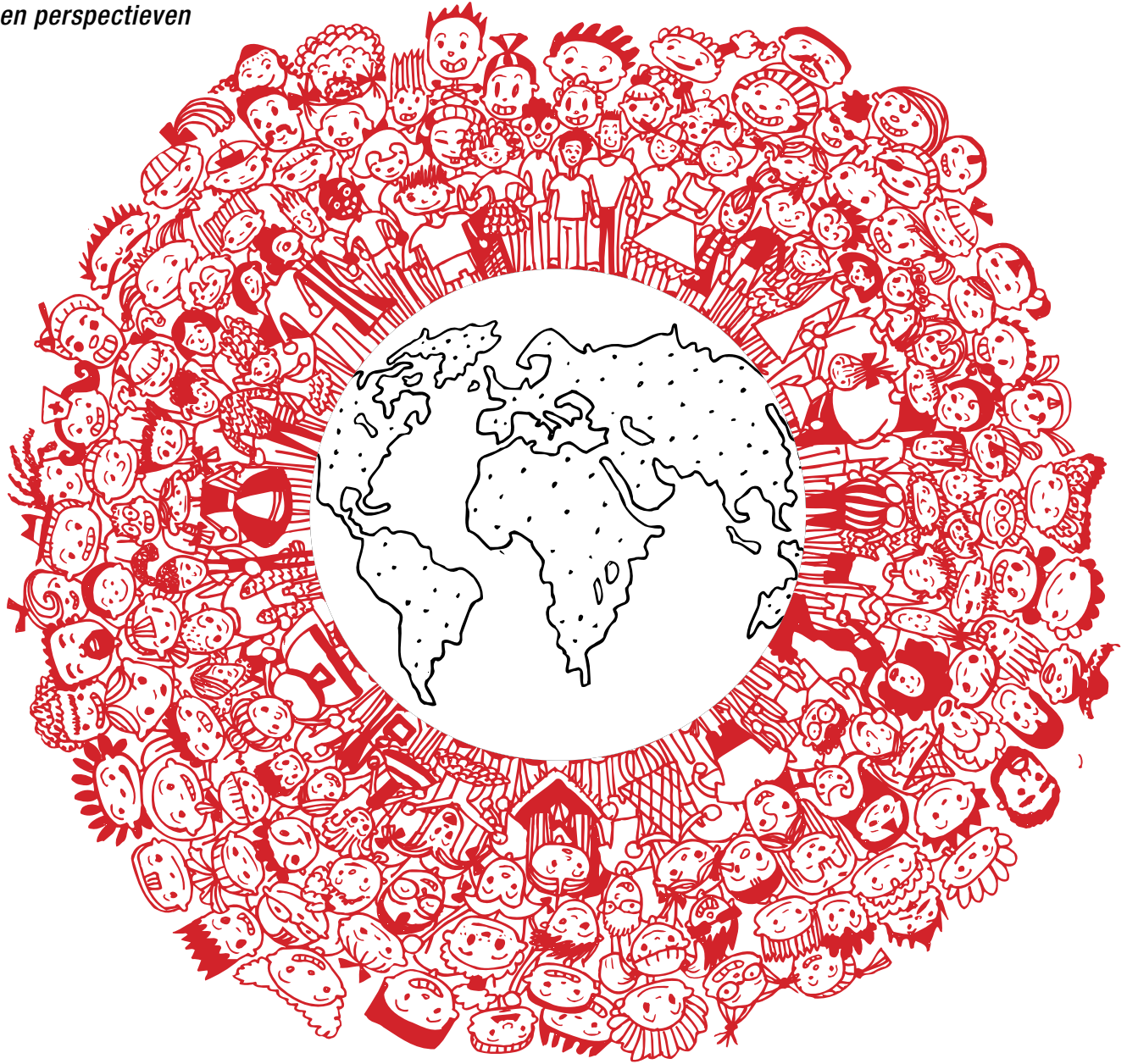
“Het is een misverstand dat hoe langer je met iemand praat, hoe diepgaander het gesprek is. Je kunt in tien minuten tot een kern komen, en daar ook ruzie om maken,” aldus Matthijs.

5. Blijven vernieuwen. *DWDD* is mede zo succesvol omdat men zichzelf in ieder seizoen blijft uitdagen met nieuwe rubrieken. Soms groeien die uit tot een eigen *spin-off*, zoals met ‘*DWDD University*’ en ‘*DWDD Recordings*’ gebeurde, en soms zijn die ook minder succesvol (denk aan ‘*Meet DWDD*’). Maar vernieuwen vindt wel plaats op basis van twee ‘spelregels’: (1) De vernieuwing moet passen binnen het eigen format. Matthijs zegt daarover: “Dat is uitgedokterd zoals de meest secure horlogemaker dat zou doen. Bijvoorbeeld door om één minuut voor acht ‘*De tv draait door*’ te plaatsen. Eén minuut voor acht: net voordat de journaals op andere zenders beginnen dus. Dat is maar één voorbeeld van onze geheime wapens.” (2) Het moet voor iedereen begrijpelijk zijn. “Het is onze missie ingewikkelde dingen begrijpelijk te maken voor gewone mensen.”

DWDD is dus zo gemaakt dat je als kijker de aandacht erbij houdt en in razend tempo veel verschillende emoties beleeft – van muzikale inspiratie tot humor. Je kijkt vanuit verschillende invalshoeken naar ‘de wereld’. In het programma zit veel energie en daar krijg je als kijker ook energie van.

Binnen organisaties vinden dagelijks veel vergaderingen en vormen van overleg plaats. De ‘praatprogramma’s’. Te vaak volgen die een standaardroutine en ingesleten paden. Met als resultaat: vergaderingen die weinig energie en nieuwe inzichten opleveren. De vraag is: hoe gaat het eraan toe in jouw vergaderingen? En wat valt er te leren van *DWDD*?

*Diversiteit aan gasten
en perspectieven*



DE ORGANISATIE DRAAIT DOOR

DWDD is een spraakmakend praatprogramma. Van de vergadercultuur binnen veel organisaties kan dat niet gezegd worden: deze is nog amper spraakmakend en levert weinig creativiteit op. Veel vergaderingen zijn eerder 'moetjes', omdat het politiek of sociaal wenselijk is om erbij te zitten. Ze zijn niet echt gericht op het uitwisselen van kennis en evenmin gebaseerd op nieuwsgierigheid. Hieronder beschrijven we een aantal kenmerken van de heersende vergadercultuur, die de effectiviteit doet wegsijpelen.

- Het is vaak verplicht om vergaderingen bij te wonen.
- Vergaderingen kennen dezelfde agenda en een vast stramien qua rolverdeling (voorzitter, notulist etc.).
- Er zijn onduidelijke doelen en agendapunten. (Is de vergadering informierend, meningsvormend of besluitvormend?)
- Er is sprake van veel (terugkerende) discussies, maar weinig knopen doorhakken.
- Vergaderingen kennen vaak dezelfde inzichten, uitkomsten en acties.

Een gemiddelde manager besteedt 60 tot 70 procent van zijn tijd aan overleg. Agenda's staan vaak vol gepland met werkoverleg, 'bila's', stuurgroepen, MT-updates en andere vergaderingen. Die verlopen vaak op dezelfde manier en volgens een vaste agenda. De energie sijpelt dan langzaam weg. Vaak staan we daar niet bij stil, we doen het omdat het een ingesleten patroon is geworden. Het staat in onze agenda's en het is toch goed om met elkaar in gesprek te blijven. Platgetreden paden lopen nou eenmaal lekker.

Om er weer *schwung* in te krijgen grijpen we terug op de bekende werk- en gespreksvormen die in onze bagage

zitten. Of we kopen een boek vol praktische tips via Bol.com of Managementboek.nl en dan gaan we aan de slag om het gesprek weer een creatieve draai te geven. Wij pleiten ervoor om televisieprogramma's – en dan vooral praatprogramma's zoals in dit geval *DWDD* – vast te pakken om het écht anders te organiseren. Vooral als je merkt dat de creativiteit en effectiviteit ver te zoeken zijn, maar ook als je andere kanten van het 'organisatienieuws' en je collega's wilt ontdekken.

De cruciale vraag is hoe je vergaderingen en werkoverleg weer spannend en spraakmakend maakt. Hoe bereik je dat ook daar het 'nieuws van de dag' of het 'gesprek van de dag' aan bod komt? En hoe zorg je ervoor dat ze weer aantrekkingskracht krijgen, dat je ze eigenlijk niet wilt missen? Binnen organisaties is er geen 'Uitzending gemist', dus je moet erbij zijn om erover mee te kunnen praten. Een spraakmakende vergadering levert behalve meer energie vooral ook nieuwe kennis en creativiteit op.

Een ander pluspunt van *DWDD* is dat het een talkshow is; het gaat over het delen van verhalen. Verhalen delen is een sterke vorm van informeel leren en professionaliseren. Het is een krachtige aanpak om kennis in de organisatie samen te brengen voor keuzes over belangrijke veranderingen en oplossingen. Verhalen verbinden, want verschillende informatiebronnen komen samen en zowel ratio als emotie krijgt een plek. En bovendien: verhalen vertellen ook nog 'een ander verhaal'; tijdens het delen van verhalen gebeurt er namelijk meer dan kennis of informatie delen. Er vindt ook van alles plaats in de 'interactie' tussen mensen die elkaar verhalen vertellen of vragen stellen. Ze gaan elkaar met andere ogen zien. Zelfs als er (grote) verschillen van inzicht zijn, groeien het menselijk contact en het vertrouwen.

Hier volgen ter inspiratie twee praktijkvoorbeelden die laten zien hoe een positieve draai aan de vergaderingen is gegeven of hoe 'DWDD' is toegepast.

Het Nederlandse DSM is een bedrijf dat groeit dankzij de drive voor innovatie. Het bedrijf koestert het experiment. Enkele jaren geleden liet DSM zijn eerste *product launch room* inrichten door kunstenaars. Er zijn afgeschermdes hokjes met gedempt licht, er staan fauteuils, banken en statafels. Wat begon als een experiment levert nu een bijdrage aan het succes van het bedrijf. Het hele concept van de standaardmeetings is hierdoor veranderd. "Normaal gesproken is een meeting alleen gericht op kennis, op data, op inhoudelijke discussie. Maar afgezien van die cognitieve kant heb je bij besluitvorming te maken met interactie, intuïtie en emotie. In de workshops, *events* en *experiences* die wij in de product launch room organiseren, proberen we niet alleen tot besluitvorming te komen op die cognitieve as, maar proberen we ruimte te scheppen voor gevoel en intuïtie," aldus marketingdirecteur Arthur Simonetti. Vaak zet DSM daarbij ook een kunstenaar, tekenaar, dichter of danser in. Niet zozeer vanwege de creativiteit die deze artiesten inbrengen – hun toegevoegde waarde is om door de cognitieve schil heen te breken, zodat men betere besluiten kan nemen. Een cartoonist kan een idee in een beeld vangen, een dichter

doet dat met woorden. Op deze manier heeft DSM zijn meetings niet alleen omgevormd om innovatie te stimuleren, maar vooral ook om meerdere facetten van besluitvorming een plek te geven: van cognitief tot intuïtie.

Bij adviesbureau Kessels & Smit wilde men op een andere manier dan gebruikelijk met elkaar in gesprek gaan over de volgende stap in het ondernemerschap. Zoiets kan al snel leiden tot meer van hetzelfde en lange overlegsessies. Vandaar dat ze het format van *DWDD* als talkshow hebben ingezet om een aantal thema's scherp en concreet neer te zetten. Mede-eigenaar Tjip de Jong zegt daarover: "De snelle afwisseling van gesprekken maakt dat je gericht een conclusie kunt trekken. Je hebt de vrijheid om ongewone combinaties aan tafel te zetten. Je maakt combinaties van mensen die normaal niet snel aan tafel zouden gaan zitten, of gemakkelijk andere mensen opzoeken. Het resultaat is dat je zo in een uur tijd veel verschillende perspectieven rond een vraagstuk krijgt. En je ziet je collega's in een ander licht, omdat ze een (onbekend) talent inbrengen: dichten, muziek maken of eten bereiden. Dit geeft veel energie, en ook een gevoel van *connectivity*, omdat je met elkaar deelt hoe we naar de onderneming kijken. Veel collega's zeiden ook: 'Dat zoiets kan, een talkshow, dat alleen al is bijzonder.'"