



Van verandering naar dynamiek

Een reis in 24 etappes voor organisaties die in beweging willen blijven.

Erwin Damhuis
www.verstanderen.nu

Met cartoons van
De Lijnmanager
www.delijnmanager.nl

VERSTANDEREN
veranderen met gezond verstand

Voorwoord

Stel, je wilt met z'n allen mooi weer; dat is de gewenste situatie. Je stapt een reisbureau binnen en boekt een reis naar een land of oord waar een 'mooi-weer' garantie is. Je vertelt je reisgenoten waar je naar toe gaat en als iedereen akkoord is, vertrek je op de vastgestelde datum. Natuurlijk vraagt iedereen zich wel af of het daadwerkelijk mooi weer is op de plek van bestemming. Je weet immers maar nooit. Gelukkig is iedereen vol goede moed en op de dag van vertrek is iedereen toch een beetje zenuwachtig: stel dat het weer tegenvalt wat dan? Een ongemakkelijk gevoel maakt zich van je meester want jij hebt de reis geboekt en straks valt het tegen. En dan krijg je niet de rust waar je zo naar verlangt. Bij organisaties is het niet anders: het doel wordt bepaald en vervolgens maar hopen dat het wordt bereikt en dat iedereen tevreden is.



Een andere aanpak is trekken, waarbij je doel hetzelfde kan zijn: mooi weer. Je kiest een richting zonder een definitieve bestemming te kiezen, maar je doel blijft mooi weer. Met behulp van de moderne techniek houd je de weersvooruitzichten in de gaten. Als je tenslotte op de plek van bestemming aankomt, bepaal je samen met je reisgenoten of de plek en het weer jullie bevalt. Is dat niet het geval, dan vertrek je weer, op weg naar andere bestemming maar wel met hetzelfde doel: mooi weer. Eigenlijk heb je geen definitieve bestemming, dat is de enige onzekere factor in je reis. Waar jullie precies uitkomen is het resultaat van de gewenste situatie, de omstandigheden ter plekke en voortschrijdend inzicht. Kies je als organisatie voor deze aanpak, dan ontstaat een lerend vermogen.

En jij, ben jij een reiziger of een trekker?

In dit boek neem ik de lezer in 24 hoofdstukken mee naar excuses om medewerkers niet te betrekken bij de verandering. De trektocht wordt vervolgd naar verschillende vraagstukken en eindigt met een flink aantal uitdagingen. Een rugzak, koffer en tent zijn niet nodig, wel is pen en papier aan te bevelen. Je krijgt natuurlijk geen kaart mee om de weg te vinden, het is immers een ontdekking.

Goede reis!

Inleiding

Een verandering in een organisatie betekent je medewerkers vragen om in een onbekende toekomst te stappen. Bovendien heb je te maken met medewerkers die verandering moe zijn of cynisch zijn geworden door eerdere ervaringen.



Goede oude tijd.

Ooit waren bazen keizers die decreten uitvaardigen waaraan onderdanen zonder morren moesten voldoen. De tijden zijn veranderd en managers krijgen steeds minder zeggenschap over het gedrag van de medewerkers. Voordat je verwacht dat je medewerkers je reorganisatieplannen of organisatieveranderingen met veel enthousiasme en betrokkenheid begroeten, moet je je nadenken over wat je van je medewerkers verwacht.

Loslaten.

Medewerkers die in een veranderingstraject belanden ondergaan dit aan de hand van de ervaringen die zij in eerdere veranderingstrajecten hebben opgedaan. Met andere woorden: resultaten uit het verleden bieden hier een redelijke garantie voor de toekomst! Waarmee krijgen medewerkers zoal te maken?

1. Sociale netwerken worden ontwricht.

Ook binnen organisatie ontstaan sociale netwerken en vriendschappen die vaak ook nog een aanvulling zijn op de vriendenkring en in sommige gevallen het gezinsleven. Organisatieveranderingen houden geen rekening met de gevolgen voor vriendschappen en het groepsgevoel. Vriendschappen worden plotseling beëindigd waardoor het netwerk, waaraan zij jaren hebben gewerkt, wordt ontmanteld. De vertrouwde en veilige omgeving maakt plaats voor onveiligheid en bedreiging.

2. Conflicten ontstaan of escaleren.

Door veranderingen gaan mensen zich minder zeker en meer kwetsbaar voelen. Het bekende verdwijnt, werkrelaties lopen stuk, rollen en verantwoordelijkheden brokkelen af. Medewerkers beginnen zich zorgen te maken of zij hun baan kunnen behouden, wat de toekomst gaat brengen en of zij – bij ontslag – nog kans maken op de arbeidsmarkt. Dit leidt er toe dat medewerkers koninkrijkes gaan bouwen, collega's beschadigen of hun toenmalige collega's als vijanden gaan zien. Het gevolg is dat het teamwerk slechter wordt en dat conflicten op de loer liggen.

3. Er worden meer fouten gemaakt.

Nieuwe rollen en procedures leiden tot worstelingen. Voor dat alles weer gladjes verloopt moet er veel geleerd worden en dat doet een onevenredig beroep op de inzet van de medewerkers. Je zult als topschaatser maar ineens moeten leren skiën. Het proces van vallen, opstaan en opnieuw proberen is frustrerend, vooral als je voordien wereldkampioen schaatsen was en er nu een skikampioen van jou wordt verwacht.

Organisatieveranderingen brengen twee dingen met zich mee: medewerkers worden voorzichtiger om het aantal fouten te beperken en om niet dom over te komen worden ze kritisch op fouten van anderen, om als rookgordijn te gebruiken om hun eigen fouten te verbergen.



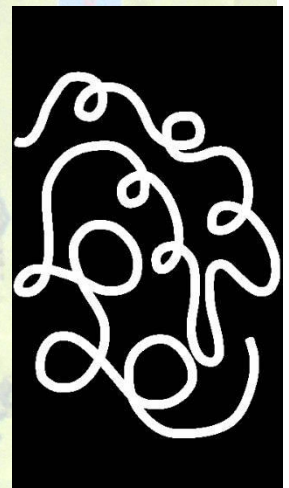
4. De productiviteit neemt af.

Veranderingstrajecten brengen veelal een probleem met zich mee zoals het vinden van antwoorden in de nieuwe situatie, het zoeken van hulp en de omgang met de nieuwe situatie. Dit heeft gevolgen voor bijvoorbeeld de efficiëntie, creativiteit en uiteindelijk de productiviteit.

5. De eigenwaarde krijgt een tik.

Werk is nodig om je hypotheek of de huur te betalen, maar er is meer. Voor veel mensen is het ook een manier om te bepalen wie ze zijn: het geeft ze een goed gevoel. Voor anderen is hun waarde als persoon ook verbonden aan de functie, de beloning, de erkenning, de grootte van het kantoor of het respect dat anderen hen geven. Door verandering wordt het ineens allemaal anders: de prestaties worden beperkt, het zelfvertrouwen wordt ondermijnd en het gezag kan afnemen.

Deze gevolgen worden nog eens versterkt als medewerkers niet meegenomen worden in het veranderingsproces, slecht of beperkt geïnformeerd worden. Mislukte veranderingen uit het



verleden kunnen dat nog meer versterken. Kun je hen onder die omstandigheden kwalijk nemen dat ze zich roeren en hindernissen opwerken?

Op naar de dynamiek.

De stap van verandering naar dynamiek is een zorgvuldige en belangrijke stap. Het vergt nogal wat van managers én medewerkers. Het begint al met het benoemen van weerstand: zolang managers weerstand als negatief, desinteresse en niet-betrokken zien, blijft er een kloof tussen medewerker en manager. Weerstand is juist een vorm van betrokkenheid. De volgende vijf stappen zijn de eerste voorbereidende stappen voor een manager naar een succesvolle dynamiek:

1. Vrede sluiten.

Sluit vrede met de realiteit en dat wil niet zeggen dat je stil in een hoekje gaat zitten. Het betekent dat je accepteert wat veranderingen zoal kunnen meebrengen. Het gebruik van je 'gezonde verstand' is daarbij een prima uitgangspositie. En dat geldt voor managers maar zeker ook voor medewerkers.

2. Gewend raken aan onzekerheid.

Verandering en onzekerheid gaan hand in hand. Niemand kan in de toekomst kijken: je stort je in het onbekende, waarbij je vertrouwt op je medewerkers en jezelf, wat er ook gebeurt.

'Je ontdekt geen nieuw land als je niet bereid bent de kust lange tijd uit het zicht te verliezen.'

André Gidé

De meest succesvolle veranderingen gaan gepaard met onzekerheid, toch hebben managers én medewerkers geleerd en ervaren met succes te kunnen werken zonder dat 'de kust' in zicht was.

3. Doorzettingsvermogen tonen.

Veel managers weten dat veranderingen niet van de één op de andere dag gerealiseerd zijn, maar in hun hart zouden ze dat maar al te graag willen. Iedere stap in dat proces gaat gepaard met valkuilen en hindernissen, waarbij mensen op koers blijven of dreigen af te haken. Alleen degenen die volhouden halen de eindstreep.

4. De 'realiteit' door de ogen van de medewerkers zien.

Leef je in in de wereld van je medewerkers. Doe dit niet vanachter je bureau of vanuit je kantoor maar doe dat samen met je medewerkers. Jouw problemen en uitdagingen zijn immers niet hun problemen en uitdagingen. Door je in te leven in de wereld van je medewerkers krijg je een realistisch beeld van wat er écht speelt, van wat er écht gaat lukken en wat niet. De mate van succes van de verandering hangt af van de mate waarin jij je medewerkers begrijpt, motiveert, helpt, enthousiasmeert en stimuleert.

5. Beperk je stressniveau.

Grote spanning leidt tot irritaties en ruzies. Stress heeft een ongunstige invloed op je mentale, fysieke en emotionele welzijn. En dit geldt natuurlijk ook voor je medewerkers! Stress van de verandering wegnemen lukt doorgaans niet, het beperken hiervan is wel een mogelijkheid om met je medewerkers te bespreken.

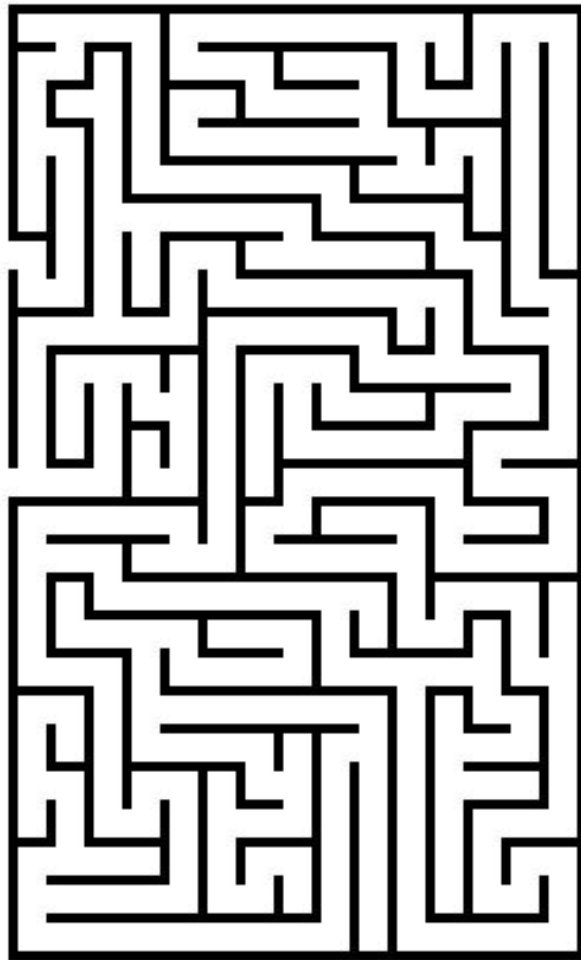
Tenslotte ontbreekt er nog een belangrijk hulpmiddel om succesvol te zijn: geef het goede voorbeeld. De manier waarop jij als manager handelt, omgaat met veranderingen die je van de medewerkers verwacht, is van groot belang.

*Mensen reizen alleen met je mee op weg naar de verandering
als je daden overeenkomen met je woorden.*

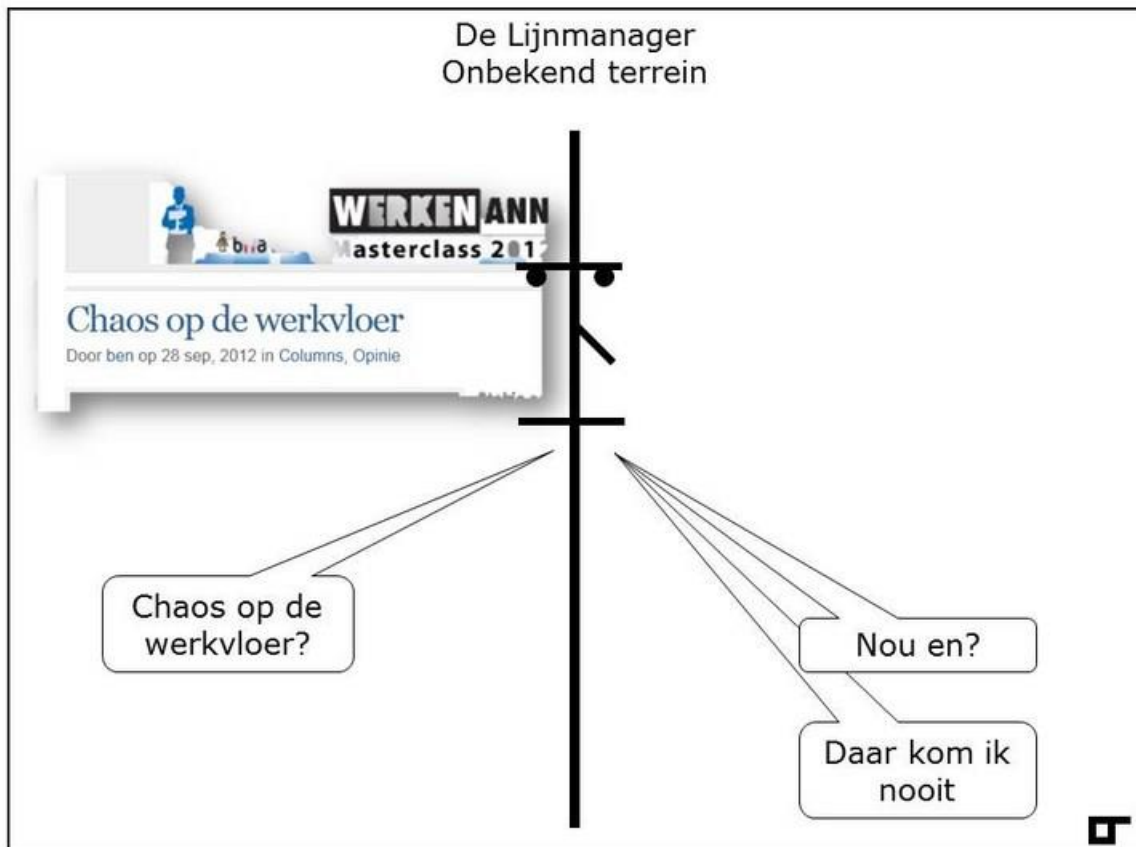
8 excuses om medewerkers niet te betrekken in de verandering.



8 excuses →



Excuus 1: verandering past niet bij onze huidige cultuur.



Er zijn vele definities van cultuur. Cultuur wordt gevormd door de waarden en ideeën die worden gedeeld door een groep mensen om een gemeenschappelijk doel te ondersteunen en acceptabel gedrag te tonen.

Definitie van cultuur.

Persoonlijk spreekt mij de betekenis van Edward Hall aan: *'cultuur is een verborgen dimensie die zichtbaar wordt in de interactie tussen mensen (Hall, 1976).'* Kramer voegt daar nog een extra dimensie aan toe: *'het is een raamwerk dat betekenis geeft aan dat wat we waarnemen, hebben en denken, maar biedt geen exacte recepten voor hoe we ons in bepaalde situaties moeten gedragen (Kramer, 2009).'* Zoals de tentakels van een octopus reikt cultuur tot in alle delen van de organisatie. Cultuur ondermijnt daarbij ook alles wat niet bij de status-quo past. Denk maar eens aan de metafoor van een orgaantransplantatie: het lichaam doet er alles aan om het orgaan af te stoten, zelfs als het daardoor zelf ten gronde dreigt te gaan. Zo verwerpt de cultuur van een organisatie de veranderingen die nodig zijn om te overleven.

Verkeerde vraag.

Managers stellen regelmatig de vraag: ik heb binnen mijn organisatie of binnen mijn team te maken met verschillende culturen: hoe moet ik daarmee omgaan? Dit is een verkeerde vraag die leidt tot de verkeerde antwoorden. Cultuur is in onze hedendaagse samenleving verworpen tot een instituut: we spreken zo gemakkelijk over 'de Engelse cultuur, de Marokkaanse en Turkse cultuur, de Poolse cultuur.' En waarom doen we dat? Omdat het onze buitenwereld ordent en waarmee we voor ons zelf kunnen verklaren waarom Jan zo handelt, Achmed anders handelt en Joe weer op een andere wijze handelt. En daarbij is de cultuur niet alleen een middel om je wereld te ordenen maar ook een manier om een excuus te hebben het hoort nu eenmaal bij hun cultuur. Met andere woorden: zij kunnen er niets aan doen.

In 1987 werden de verzekeraars 'A' en 'B' samengevoegd. Ondanks dat ze geografisch gezien slechts 15 kilometer uit elkaar lagen was het cultuurverschil immens groot. Nu, tientallen jaren later, trekken oud werknemers van 'A' op de werkvloer nog steeds intensief met elkaar op en wordt er nog steeds gesproken over 'wij' en 'zij'. En dat ondanks het feit dat in de jaren daarna nog een fusie heeft plaatsgevonden.

Kadering.

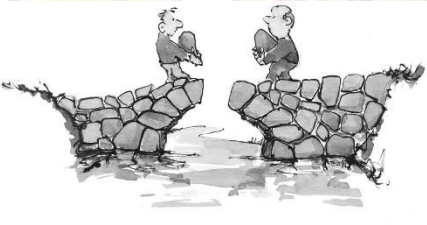
Deze kadering hebben we als mens kennelijk nodig. Het is het wereldbeeld dat we hebben meegekregen vanuit onze opvoeding, opleiding, werk, sociale contacten maar ook de invloed van de massamedia en de social media. Hiermee kun je ook vaststellen dat het kaderen leidt tot een beperkt denkvermogen: we zijn niet bereid om buiten onze eigen grenzen te denken en te handelen. Alles dat immers niet binnen onze cultuur valt, past niet en is 'eng', 'vreemd' of 'bedreigend'.

Eilandencultuur.

Jeanine Porck heeft in haar proefschrift 'No team is an island' onderzoek gedaan naar de effecten van culturen in teams. Uit haar onderzoek blijkt dat organisaties veel invloed hebben op het ontstaan of voorkomen van een eilandencultuur. En dat begint al met de strategie van een organisatie. Porck: 'de strategie van een organisatie zegt: *dit willen we bereiken*. Maar teams zullen daarmee zelf onderling af moeten stemmen: *zo gaan we dat doen*. Dan is er sprake van strategisch begrip.

Bruggen bouwen.

Porck pleit er dan ook voor om de afstemming tussen de teams binnen een organisatie te vergroten. 'Een te sterke focus op teams leidt af van het organisatiebelang; het creëren van gedeeld begrip tussen groepen is moeilijk als medewerkers zich te sterk onderdeel voelen van hun eigen team, dit werkt samenwerking tegen. Van belang is dat er ook wordt ingezet op sterk identificeren met en onderdeel voelen van de organisatie. Daarnaast moeten organisaties hun medewerkers helpen om bruggen te bouwen tussen hun teams. Ook is het belangrijk om 'netwerkers' te koesteren omdat juist die medewerkers een



belangrijke motor kunnen zijn voor het creëren van gedeeld begrip tussen teams'. Teams kunnen succesvol samenwerken als ze bereid zijn om in te zien dat een team geen eiland is. 'Om succesvol te zijn is iedere organisatie afhankelijk van de samenwerking en coördinatie binnen en tussen haar teams', besluit Porck.

Drie belangrijke tips.

1. Kijk goed naar waar de verandering botst met de cultuur. Iedere plaats die je vindt is potentieel een conflict tussen de beoogde verandering en de cultuur. En de laatste wint altijd!
2. Het is belangrijk om de verandering goed voor te bereiden, medewerkers hierin te betrekken en hiervoor tijd te nemen voordat je besluit de cultuur van een organisatie overhoop te halen.
3. Als je een cultuurverandering voorstaat, besef dan dat dit een proces van de 'lange adem' is. Een cultuur veranderen is een langdurig en frustrerend proces.



De CEO van General Electric, Jack Welch, had meer dan 15 jaar nodig om de cultuur binnen zijn organisatie te veranderen en zijn bedrijf van een slapende dwerg om te bouwen naar een multinational.

Excuus 2: werknemers begrijpen toch niet waarom ze moeten veranderen

De Lijnmanager Heeft ook zin als het geen zin heeft

Aangezien alles
toch futiel, zinloos
en doelloos is

Ga ik er met
volle teugen van
genieten



Goede ideeën verkopen zich zelf.

Bedenk een briljant product, zet het in de markt en het verkoopt zich zelf. Even kort door de bocht wat Steve Jobs met Apple deed. Natuurlijk komt er veel meer bij kijken maar het concept verkoopt zich inmiddels zelf. En zo gaat het – helaas – ook met veranderingen: maar al te graag geloven managers dat hun idee over verandering briljant is en zich zelf verkoopt.

Jij gaat mij vertellen dat mijn manier van werken de afgelopen 23 jaar niet effectief was en dat ik nu moet veranderen? Vertel me asjeblieft waarom het nu ineens verkeerd is! Ik heb nog nooit klachten gehad!

This is a wake up call! It is not the voice that commands the story; it's the ear.



Niets is minder waar: door niet of onvoldoende te communiceren over de verandering worden mensen alleen maar ongelukkig want ze weten niet hoe ze straks hun werk moeten doen. Managers hanteren doorgaans geen 'verkooppakket' waarin de huidige problemen worden omschreven, de beoogde verandering wordt gecommuniceerd en de weg daarna toe. Dit betekent dus dat werknemers moeten gissen naar de voordelen van de verandering en de kans is dus groot dat ze alleen maar nadelen zien.

Wat een boer niet kent...

Al heel jong worden we alert gemaakt voor vreemde mensen want we mogen niet met 'vreemde mensen' praten. Eigenlijk werd ons geleerd – en leren we onze kinderen vervolgens – alles wat nieuw, vreemd of anders is, te wantrouwen totdat het tegendeel is bewezen. Dit 'natuurlijke wantrouwen' is evolutionair

verklaarbaar: alles wat je ooit hebt meegemaakt én hebt overleefd voelt als vertrouwd. Dat valt nog maar af te wachten met alle nieuwe, onbekende dingen.

Wanneer we uit de comfortzone worden gehaald reageren we vanuit een reflex (Kramer, 2009). Als het onverwachte leuk is, genieten we. Maar als het minder leuk is reageren we veelal vanuit de aangeleerde reflex. Wat een boer niet kent, eet hij niet.

Zelfbeeld en eigenwaarde.

Ook bestaat de kans dat werknemers gedemoraliseerd raken omdat ze na jaren van hard werken ineens te horen krijgen dat zij de zaken al die jaren verkeerd hebben aangepakt.. Als je vergeet de eigenwaarde van je medewerkers te bewaren gaan mensen geloven dat alles wat zij deden slecht was. Het gevolg is dat zich dat vertaalt in een slechte kwaliteit van het werk.



Waarom kopen klanten bij jouw onderneming?

Ongetwijfeld heb je goed in beeld waarom klanten bij jouw onderneming kopen. Dit kun je doortrekken naar je werknemers: jij verkoopt de verandering zo, dat werknemers begrijpen waarom ze moeten 'kopen'. De volgende drie tips kunnen je daarbij helpen:

1. Je werknemer als klant.

Door je werknemers ook als je klanten te zien krijg je inzicht in hun behoeften en verwachtingen. Misschien ervaar je dit als 'radicaal', aan de andere kant verwacht jij wel van je medewerkers dat de medewerkers wel het verhaal van de manager 'kopen'.

2. Verkopen.

De presentatie van de organisatieverandering: ongeloof, verbazing, berusting, weerstand, onrust et cetera, enzovoort. Allemaal gevolgen van die ene presentatie. Is dat dan een logische reactie? Ja, dat is het want mensen vinden het niet leuk om het oude los te laten: het nieuwe wordt als 'eng' ervaren. Wat erg jammer is, dat het vaak bij die ene presentatie blijft.

Mensen uit de reclamewereld weten het als geen ander: de kracht van de reclame zit 'm in de herhaling. Dit betekent dus dat je als organisatie die boodschap moet blijven uitdragen totdat iedereen duidelijk is wat er gaat gebeuren, waarom dat gaat gebeuren en hoe de weg er naar toe uit ziet.

Onze algemeen directeur had ons bij elkaar geroepen in het bedrijfsrestaurant. Hij begon te vertellen over het nieuwe beleid, hoe belangrijk dat was voor de toekomst en wat hij van ons verwachtte. Tijdens deze presentatie onderbrak zijn secretaresse hem: telefoon van het ministerie want zijn aanwezigheid was gewenst. Hij liet de verdere presentatie over aan zijn managers. Velen van ons vroegen zich af of hij die aankomende verandering écht wel zo belangrijk vond.

Vertel ze wat je ze gaat vertellen, vertel het ze en vertel ze wat je ze hebt verteld.

Managers en directeuren moeten dezelfde focus en consistentie hebben wanneer ze de verandering aan hun medewerkers verkopen.

3. Wat gaat er goed!

Medewerkers zijn ook op zoek naar erkenning voor hun werk: vaak werken ze al jaren bij een organisatie en ineens horen ze dat er zoveel veranderd gaat. Juist bij een verandering is het zaak om niet alleen datgene te benoemen wat moet worden veranderd: focus je ook op de zaken die juist erg goed gaan. Medewerkers moeten immers wel *iets* goed doen, anders was het bedrijf al lang gesloten!

Excuus 3: deze verandering is weer slecht gepland!



Richting.

Waarom zou jij je manager volgen als hij niet weet welke richting hij op gaat, wat hij wil gaan doen en hoe hij het gaat doen? Het is hetzelfde als je de vraag stelt: 'als ik in de put spring, spring jij me dan achterna?'

De dag na de presentatie moest de grote verandering beginnen. Ik zie ze nog rennen en vliegen, de één nog harder dan de ander. Wat een paniek in de tent.

Vechten of vluchten.

Militair historicus S.L.A. Marshall schreef in zijn boek 'Men against fire':...

Vertrouwen in de goedheid van een zaak is niet voldoende om troepen bereid te vinden te vechten. Ze moeten ook geloven dat de grote militaire onderneming zal slagen.

Als je deze quote vertaalt naar het bedrijfsleven dat kun je vaststellen dat goed ontwikkelde implementatieplannen voor verandering werknemers het gevoel geven dat je zult slagen. Zonder deze plannen mag je al blij zijn als enkele dapperen gaan volgen.

Help.

Een goed implementatieplan laat zien welke belangrijke stappen moeten worden genomen en welke onderwerpen belangrijk zijn. Laat zien dat je weet wat je doet. Maar er is meer: laat je medewerkers je helpen.



Hoe communiceer jij?

Ga voor je zelf na of je een stap-voor-stap actieplan maakt om complexe zaken te regelen of dat je juist een algemeen geformuleerd plan maakt zodat je optimaal kunt inspelen op ontwikkelingen die zich voordoen...ga je reizen of ga je trekken? En hoe ga je vervolgens communiceren met je medewerkers? In welke communicatiestijl herken jij je?

Taakgeoriënteerde communicatie: deze vorm heeft een lage persoonlijke betrokkenheid, gaat vooral over feiten en structuren en is rationeel en pragmatisch. Samengevat noemt men dit "low context communication".

Dan onderscheid men de harmonieuze communicatie: kenmerken hiervan zijn rationeel, luisteren, reactief en balans. Samengevat noemt men dit "high context communication".

Mensgeoriënteerde communicatie: deze vorm heeft een hoge persoonlijke betrokkenheid, gaat vooral over passie, intuïtie en is harmonieus en kent een losse structuur. Samengevat noemt men dit "high control communication".

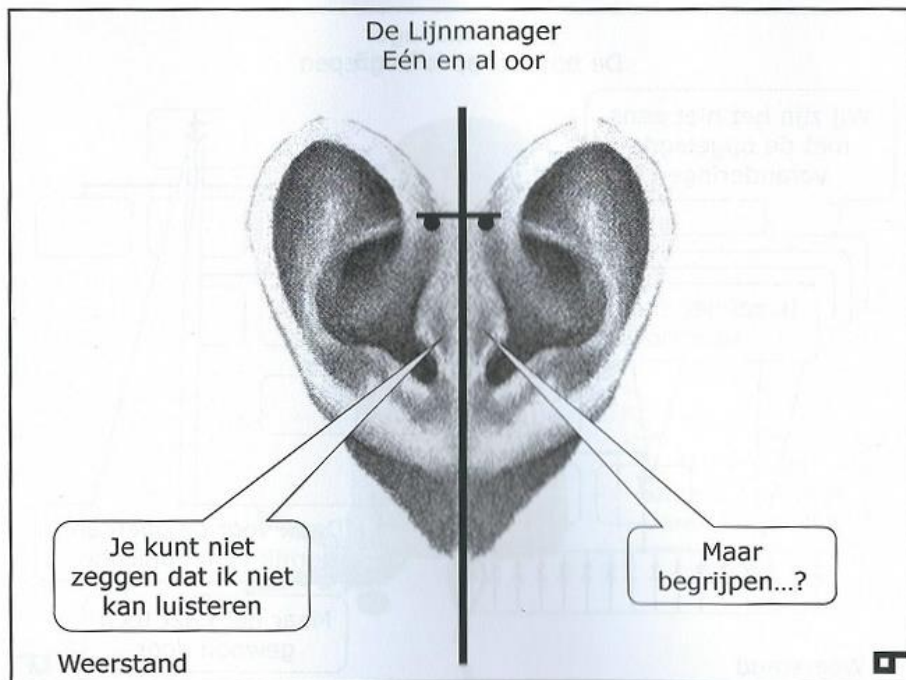
Vijf tips voor optimale communicatie.

1. Lineair actieven hebben de neiging een strakke en gedetailleerde planning te maken waarin taken elkaar opvolgen en ze doen het liefst maar één ding tegelijk. Multi actieven daarentegen doen graag meerdere dingen tegelijk en zijn minder strak in hun deadlines.
2. Heb ook aandacht voor het verschil in tijdsbeleving. Wat is 'nu' straks, zo meteen of direct? En wanneer is binnenkort? In lineair actieve culturen heeft de manager het idee dat tijd ook geld is, dat geld kan worden gemeten en dat een dag kan worden opgehakt in kleine tijdseenheden. In multi actieve culturen beginnen dingen niet omdat de klok dat aangeeft maar ze beginnen omdat ze beginnen. In reactieve culturen is de tijdsbeleving meer cyclisch: ze zon komt op en gaat onder, tijd is niet schaars en het verleden geeft een context om het heden te begrijpen.

Tijd is.

3. Gebruik je medewerkers om te achterhalen wat goed is in je implementatieplan en wat meer aandacht verdient in het plan. Het gebruik van werkgroepen kan hier een goed hulpmiddel zijn.
4. Blijf aandacht geven aan je plan door updates kritische te bekijken, op te nemen in je plan en af te stemmen met je medewerkers. Ik hoor je al denken: dat kost tijd en moeite en dat klopt! Maar, je laat je medewerkers wel zien wat je doet en wat het doel is om samen met hen te bereiken.
5. Deel je implementatieplan altijd en continue met de medewerkers die geraakt worden door de verandering. Het is niet alleen als draaiboek voor jou maar toont ook je betrokkenheid met de rest van de organisatie.

Excuus 4: er is geen communicatie



Belangrijk.

Bij communicatie hebben we te maken met een zender en een ontvanger. De weg daartussen is cruciaal: zit er ruis op de lijn, dan wordt de communicatie een stuk lastiger. Bij het starten van een verandertraject wordt de communicatie vaak vergeten. Nou ja, er wordt wel een communicatieplan opgesteld maar er wordt niet bij de medewerkers nagevraagd hoe zij willen worden geïnformeerd. Daarnaast wordt niet geïnventariseerd welke onderwerpen de medewerkers belangrijk vinden.

Ik voel me net een vleermuis, je weet wel, die diertjes die in de Limburgse mergelgrotten wonen en ondersteboven hangen. Ik krijg alleen maar nieuwsbrieven, intranetberichten en memo's waarin datgene staat wat ook bij de koffieautomaat wordt verteld. Verder praat niemand met ons.

Speculaties en aannames.

Het is een gemakkelijke weg om alle communicatie via Intranet, memo's en nieuwsberichten te laten verlopen zonder de medewerkers 'mondeling' te informeren. En die gemakkelijke weg leidt vervolgens tot allerlei speculaties en aannames die de fantasie van iedereen prikkelt en genoeg gespreksstof oplevert voor bij het koffieapparaat.

Hoe communiceer jij met je klant?

Wanneer je met je klant spreekt komt je boodschap alleen over als je die informatie presenteert die iets te betekenen heeft voor je klant. Dit is met medewerkers in een organisatie niet anders: of je nu in een internationale meeting zit of in een klein comité, je medewerkers zitten met bepaalde vragen en onderwerpen die jij moet kunnen beantwoorden om ze tevreden te stellen. Daarmee creëer je het gevoel dat ze worden geïnformeerd.



Communiceer mét mensen.

Je communiceert het beste door met mensen te praten. Natuurlijk kost dat meer tijd en inspanning dan het versturen van e-mail, memo's, het schrijven van artikelen voor Intranet et cetera etc. Echter, een verandertraject leidt tot weerstand en frustratie en die neem je niet weg met eerdergenoemde communicatiemiddelen.

De grootste winst wordt behaald door met je werknemers in gesprek te gaan. In een

We zijn in de tweede fase van het verandertraject aanbeldt en daarbij zijn verschillende denkrichtingen gepresenteerd. Op dit moment praat het management over deze verschillende richtingen met een externe adviseur. In fase drie gaan we de gekozen denkrichting uitwerken en de 'ins and outs' bespreken. Bla bla bla.

verandertraject kun je natuurlijk gebruik maken van verschillende methoden. Besef dat het face-to-face contact het belangrijkste is. Draag er daarnaast zorg voor dat alle communicatie op elkaar aansluit en op elkaar is afgestemd. Net als klanten hebben ook medewerkers wensen en behoeften. Inventariseer deze en stem het vervolgens met je klant (je medewerker) af. Vraag ook om reflectie: hoe goed communiceer ik en wat kan ik beter doen?

Excuus 5: Mensen weten niet wat de verandering voor hen betekent.



Bedrijfsrestaurant.

In grote organisaties worden grote veranderingen aangekondigd in het bedrijfsrestaurant of in een grote aula. Als het bedrijf meerdere vestigingen heeft komt het voor dat de directie via een satellietverbinding het personeel toespreekt. Met behulp van flitsende presentaties, wervende oneliners en gelikte promotiefilmpjes wordt het personeel geïnformeerd over de grote lijnen. In de afsluitende zin wordt nog eens fijntjes gemeld dat je voor meer informatie bij je manager terecht kunt. Maar op jouw vraag wat die verandering voor jou persoonlijk betekent hebben manager noch directie d een antwoord.

'Vorige maand hoorde ik van mijn manager dat er veel gaat veranderen. Maar wat er gaat veranderen en wat dat voor mij betekent.... Geen idee... Ik wacht nog op een antwoord.'

Paard en water.

Je kunt een paard wel naar het water leiden, maar je kunt het niet laten drinken. En dat geldt ook voor veranderplannen in organisaties. Dit betekent dus dat je als directie of raad van bestuur je marketingpet moet opzetten. Want dwang helpt niet om je medewerkers te overtuigen dat zij de plannen moeten 'kopen.' Een van de valkuilen bij verandertrajecten is dat het management denkt iets geweldigs te hebben bedacht en dat zij er van overtuigd zijn dat hun medewerkers er net zo over denken.

De ene verandering legt altijd de grondslag voor de verandering die erop volgt.
Machiavelli

Medewerkers nemen de ervaring vanuit vorige verandertrajecten mee naar het volgende verandertraject. Hier gaat op:

Resultaten uit het verleden bieden wel garanties voor de toekomst.

Een veelgehoorde reactie bij verandertrajecten is: 'ja ja' of 'het zal wel weer.' Dat managers deze en andere reacties opvatten als 'weerstand' zegt alles over hen zelf en de manier waarop zij met de verandering omgaan. De medewerker is min of meer geconditioneerd en weet dat hij geen antwoord krijgt op de vraag:



Zich zelf overtuigen.

Hoe kan het dan wel? Geef je medewerkers genoeg informatie en schep de voorwaarden zodat medewerkers zich zelf kunnen overtuigen van de ideeën. Als medewerkers begrijpen wat de verandering voor hen gaat betekenen, wordt het gemakkelijker om jouw plannen te accepteren.

Uit tal van onderzoeken blijkt dat mensen meer informatie tot zich nemen via persoonlijke contacten dan via geschreven communicatie zoals Internet, flyers, bulletins et cetera etc.

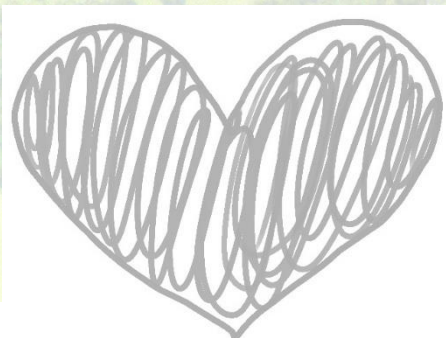
Veilig voelen in een vrije ruimte die onzeker maakt.

Alleen een vrije ruimte laat de dialoog toe. Die vrije ruimte ontstaat alleen als men van beide kanten men een inspanning wil leveren, discipline heeft en een veilige omgeving creëert. Deze vrije ruimte kan een onzeker gevoel met zich mee brengen doch er ontstaat wel een optimale voedingsbodem voor leren en van elkaar leren. In de vrije ruimte worden vragen gesteld, complimenten gegeven, begrip getoond en helpt men elkaar. Dan ontstaat er ook ruimte voor de verandering. Belangrijk hierbij is dat je met je HART blijft communiceren.

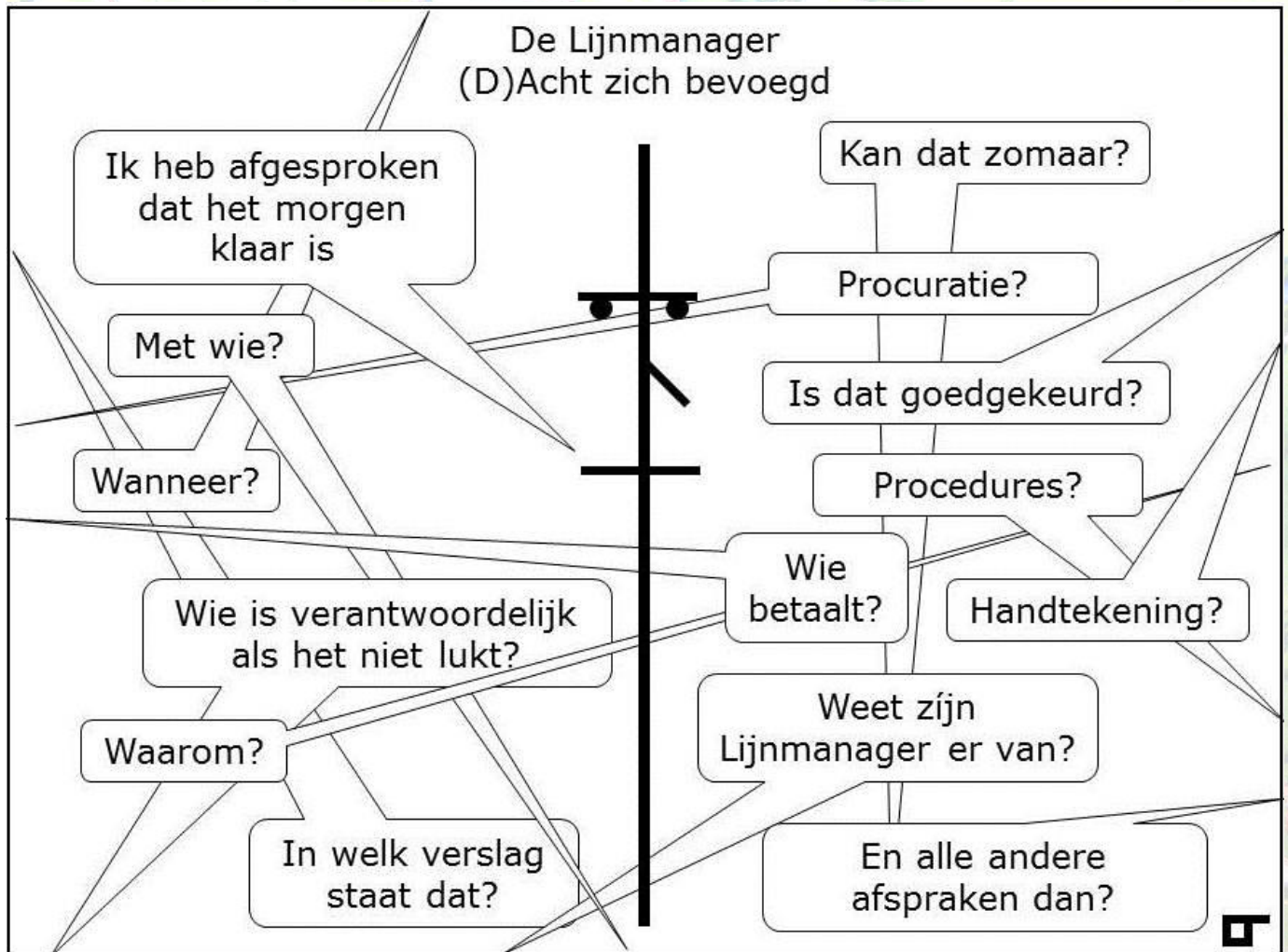
Communiceren met je HART.

HERHALEN van de boodschap. Blijf de boodschap onder de aandacht brengen
ACTIEF luisteren. Wat leeft er onder je medewerkers, waar ontstaat weerstand. Hoe komt dat?
REALISTISCH blijven. Maak het niet mooier dan het in werkelijkheid is.
TRANSPARANTIE. Communiceer open en eerlijk en vermijd geheimzinnigheid en onduidelijkheid.

Communiceren met je HART: van HARTe aanbevolen!



Excuus 6: de regels en procedures wijken af van de verandering.



Hoe serieus neem je de verandering als je wel van koers wilt veranderen maar de regels en procedures niet wilt aanpassen?

Fouten en nog meer fouten.

Al het gedrag, al het werk wordt langs de meetlat van bestaande regels en procedures gelegd en daar waar het afwijkt wordt het rode potlood gehanteerd. Het lijkt wel alsof regels en procedures gaan bepalen hoe we ons in een organisatie moeten gedragen. En als er dan een verandering op komt is, wordt deze vastgelegd in nieuwe regels en procedures: hoe werken en gedragen we ons straks.

Regels schrappen?

Wanneer je oude regels en oude procedures handhaaft, versterk je alleen maar het oude gedrag. Als je gedrag wilt veranderen moet je ook de randvoorwaarden veranderen. Je moet je regels en procedures aanpassen zodat ze bij de verandering passen. Maar misschien moet je wel iets meer doen: misschien moet je die regels en procedures maar eens gaan schrappen. Regels kunnen namelijk ook leiden tot een excuus:

RULES!

1. You **SHALL!**
2. You **WILL!**
3. You **MUST!**

Onze regels schrijven voor dat ik die klant niet mag helpen. Toch had ik iets voor hem kunnen betekenen, maar ja, regels hè. Daar word ik uiteindelijk op afgerekend.

In traditionele organisaties worden regels en procedures opgesteld door management en directie. Medewerkers hebben zich vervolgens te houden aan die voorschriften en als dat niet gebeurt dan volgen er sancties. Vaak is het zo dat als gevolg van veranderende omstandigheden deze voorschriften niet 'meegroeien'. Als er al geen tweedeling is tussen management en medewerkers dan ontstaat die dan wel. Het management heeft minder

affiniteit met de werkvloer waardoor zij het nut van veranderde voorschriften niet inzien. Medewerkers zien de oude voorschriften, en dus ook indirect het management, als star.

Vergrootglas.



Leg de bestaande regels en procedures onder een vergrootglas en kijk samen met de medewerkers naar het nut ervan:

- Daar waar het nut ontbreekt, schrap de regel, daar waar de regel moet worden bijgesteld: maak daar samen afspraken over.
- Kijk goed naar hoe je medewerkers evalueert en beloont. Wat je meet en wat je beloont is wat je krijgt.
- Laat procedures de verandering volgen en niet andersom.

Regels en procedures: het verschil.

Als je het personeelshandboek er op naslaat dan wordt er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen regels en procedures. Regels zijn geschreven richtlijnen die medewerkers vertellen over bijvoorbeeld:

- Hoe de jaarlijkse beloningsstructuur er uit ziet;
- Dat je (team)manager je overuren moet aftekenen;
- Over het verbod op discriminatie etc.

Procedures vertellen bijvoorbeeld hoe het beleid binnen een organisatie vorm krijgt:

- Hoe werkt de functionering- en beoordelingscyclus;
- Hoe krijg je jouw overuren uitbetaald;
- Welke stappen worden gezet in geval van een melding van discriminatie.

Samenvattend.

Regels, procedures, richtlijnen, ze zijn dan weer nodig, dan weer overbodig. Binnen wettelijke kaders valt niet zoveel te beginnen, doch binnen organisaties kun je samen met je medewerkers komen tot afspraken. En als er vervolgens een organisatieverandering komt, houd je deze afspraken weer tegen het licht en maak je – daar waar nodig – samen nieuwe afspraken. En dus nieuwe regels en procedures.

Excuus 7: Niemand weet wie wat moet doen.



De hele reorganisatie is een grote ramp! Ik heb een andere taak gekregen en als ik om hulp vraag krijg ik te horen: 'ik heb geen idee en ik weet ook niet wie jou kan helpen. Ik heb hetzelfde probleem.'

Helemaal geen werk.

Wat is het gevolg als medewerkers in een organisatie alleen maar bezig zijn om uit te zoeken wie nu wat doet? Dat er helemaal geen werk meer wordt gedaan. En als gevolg daarvan worden werkzaamheden vertraagd, beginnen klanten zich te roeren, gaan klagen en/of vertrekken. En als de organisatieverandering dan mislukt is, is er uiteindelijk een zwarte piet aan te wijzen en dat zijn de medewerkers 'want zij deden niet wat hen werd opgedragen.'

Medewerkers

Management



Klanten verdwijnen.

Wanneer een organisatie veranderingen doorvoert, veranderen ook de verantwoordelijkheden van medewerkers. En als je je te laat realiseert dat er niemand is die bepaalde werkzaamheden opvangt gaan klanten verdwijnen. En als er niemand is die hiervoor de verantwoordelijkheid neemt dan gaat er nog meer werk verloren.

Weerstand.

In tijden van verandering bieden medewerkers weerstand en daar valt weinig tegen te doen: de bescherming van de eigen functie komt altijd op de eerste plaats. Maar die strijd is niet de enige, er is namelijk meer:

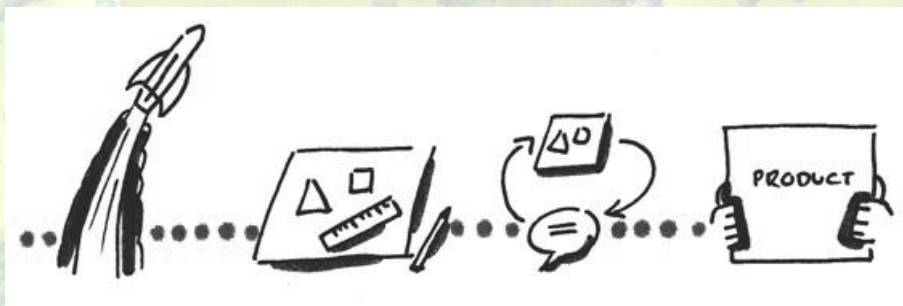
- Het gaat ook over het rechtvaardigen van het salaris.
- Bescherming van de eigenwaarde.
- Controle houden in die chaos.
- D levensstandaard beschermen.

En als de controle van medewerkers tijdens de verandering wordt beperkt, resulteert ieder veranderproces in complete chaos.

Iedere taak is een deel van het proces.

In een organisatie werkt iedereen toe naar een bepaald doel. Om bij dat doel te komen is een proces ingericht en binnen dat proces heeft iedere medewerker zijn taak of taken.

Een proces is een reeks activiteiten die met elkaar verband houden en in een bepaalde volgorde worden uitgevoerd.

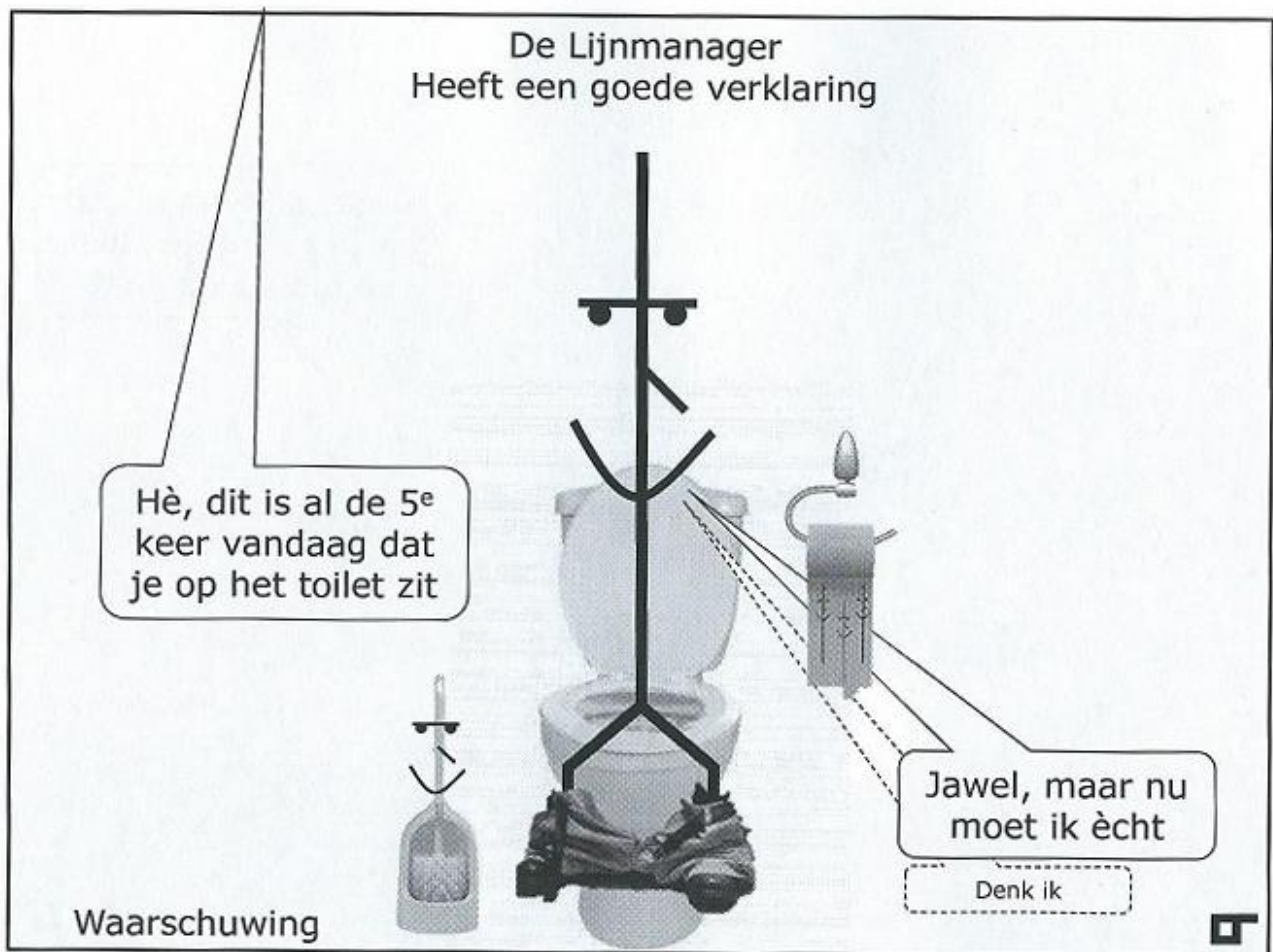


Ieder proces begint met een bepaalde input, bijvoorbeeld de vraag of de wens van de klant. Daarna worden een aantal specifieke (werk)taken doorlopen en eindigt het proces in een output (product of dienst). Daarom is het belangrijk dat iedereen weet WAT hij moet doen, HOE hij het moet doen en WANNEER hij het moet doen. Hiervoor draagt iedere individuele medewerker dus een zekere verantwoordelijkheid. De combinatie van processen, rollen en verantwoordelijkheden maakt duidelijk wie wat en wanneer doet in een organisatie. Die duidelijkheid en die gedeelde verantwoordelijkheid maakt dat medewerkers hun werk beter kunnen doen, productiever zijn en kwalitatief beter werk kunnen afleveren.

Drie tips.

- Als werkprocessen door een verandering **worden** beïnvloed is een goede documentatie van die verandering en de nieuwe processen onontbeerlijk. Deel deze informatie met de hele organisatie.
- Als het proces duidelijk is, begeleid je werknemers dan in hun nieuwe rol en verantwoordelijkheid. Zij moeten hun weg nog vinden in het nieuwe proces.
- Deel het gedocumenteerde proces met je werknemers, praat er over, vraag om input en doe er vervolgens wat mee.

Excuus 8: Mijn manager neemt de verandering niet serieus



Waarom zou deze medewerker zich aan de nieuwe regels houden als zijn manager, die deze regels voorschrijft, zich daar zelf niet aan houdt? Je kunt er natuurlijk iets van vinden, maar hoe serieus kom je dan nog als manager over als je acties niet overeenkomen met je woorden?

Doe niet wat ik doe maar doe wat ik zeg.

Wie deze woorden bezigt heeft geen verstand van veranderingsmanagement. Want wat gebeurt er dan: medewerkers 'doen niet wat jij zegt, zij doen wat jij ook doet.' De mooie woorden van de manager zijn bepalend voor het gedrag van de medewerkers.

Om de klant nog beter de bedienen, mogen we geen koffie en brood aan het bureau gebruiken. Ook water, snoep e.d. mogen niet meer. Mijn manager zit wel de hele dag koffie aan zijn bureau te drinken. Dus doe ik het nu gewoon stiekem. Mijn collega's trouwens ook.

Medewerkers willen dat managers vertrouwen en loyaliteit verdienen.

lets anders doen dan wat je zegt is 'killing' voor een veranderoperatie. De tijd dat medewerkers blind gehoorzaamden ligt ver achter ons. En als je als manager niet doet wat je zegt geef je een verkeerd signaal af. Je creëert hiermee een gevoel van oneerlijkheid ten opzichte van je medewerkers wat kan leiden tot weerstand en wantrouwen. En dat vormt een voedingsbodem voor boosheid en frustratie.

Een leider die inconsistent is tussen woorden en daad wordt al snel gezien als 'niet te vertrouwen' en 'oneerlijk'. Dit betekent dus dat je als manager moet laten zien dat je betrokken bent en blijft.

Vergeet de comfortzone

Je moet je eigen gedrag kritisch analyseren om te zien hoe goed je het voorbeeld geeft bij de verandering. Sommige managers vragen anderen om ze te coachen. Vergeet de comfortzone in tijden van verandering (al voelt het nog zo veilig). Je moet altijd (en dus altijd) het nieuwe gedrag dagelijks toepassen. Pas dan ben je in de ogen van je medewerkers integer.



*Wanneer je je geloofwaardigheid eenmaal hebt verloren,
ben je je vermogen kwijt om anderen te leiden.*

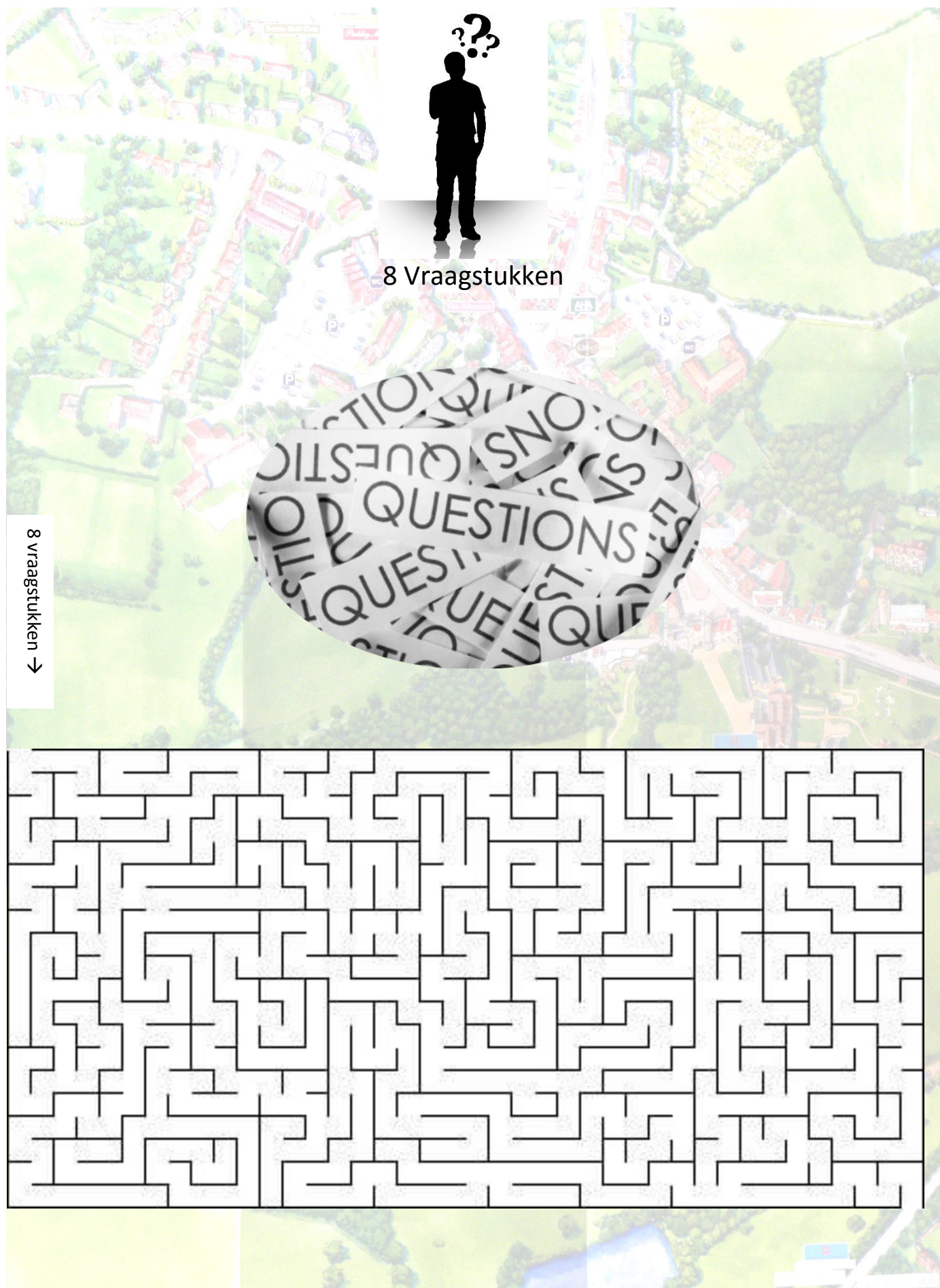
Evard & Gipple

Jouw manier van denken...

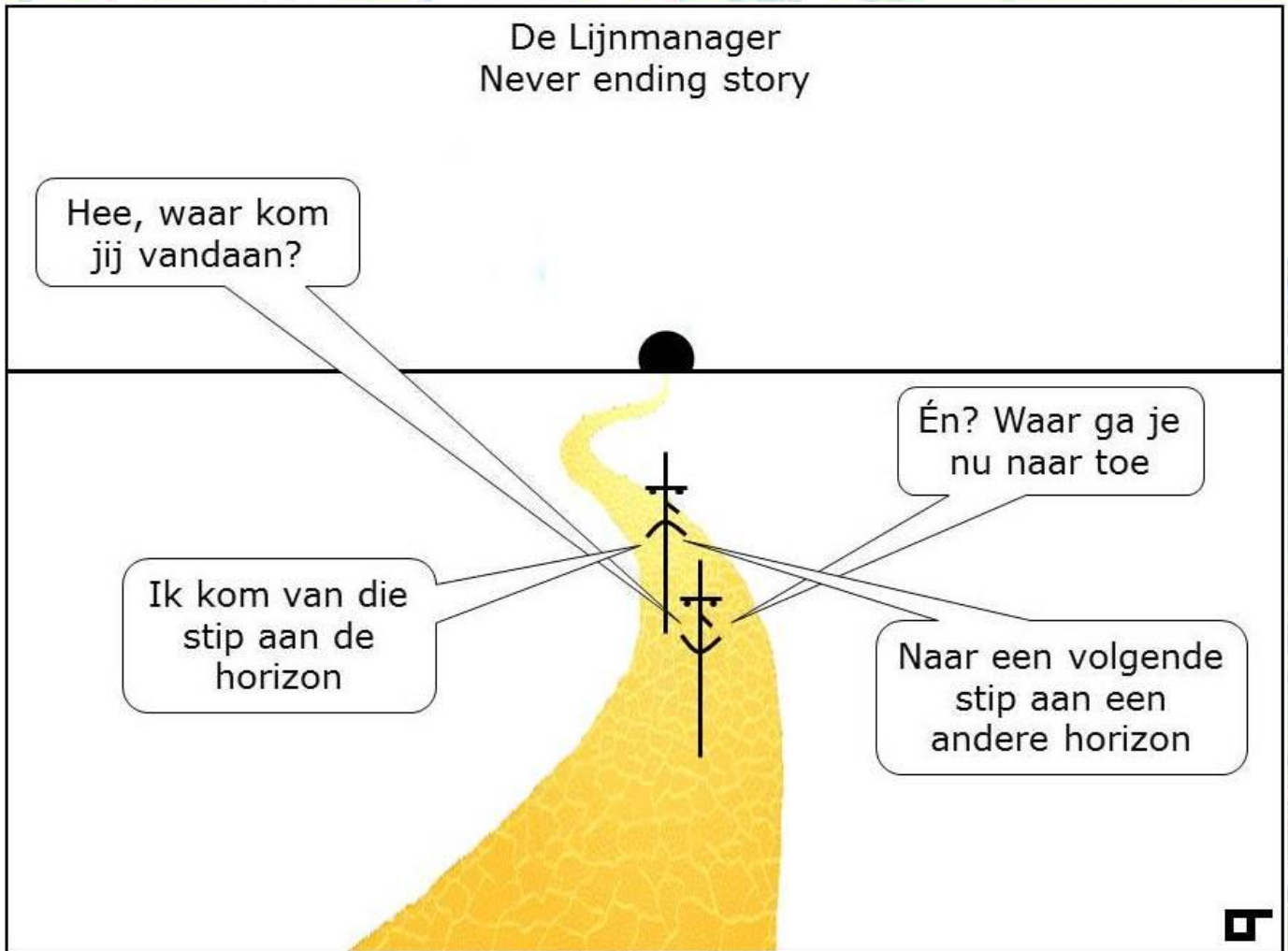
Als manager heb je straks te maken met weerstand en het is aan jou de keuze hoe je daar mee omgaat. En die keuze wordt ingegeven door jouw manier van denken en doen. Jij hebt de keuze.

Er is niets goed of slecht, echter door dat te denken wordt het zo.

Hamlet



Vraagstuk 1. Bestaat er een blauwdruk van de verandering?



Onze wereld verandert continue en daarin vinden mensen het ook normaal om (mee) te veranderen. Ook bedrijven veranderen continue, wat maakt dat daar juist meer weerstand ontstaat? Bestaat er een blauwdruk die iedere verandering tot een succes maakt?

Cirkel van invloed.

Door proactief handelen vergroot je de cirkel van invloed, door reactief te handelen verklein je deze. Deze quote van Stephen R. Covey uit zijn bestseller "de 7 eigenschappen van effectief leiderschap" blijft onveranderd actueel. Uit onderzoek is aangetoond dat mensen bij een verandering in een bedrijf primair reageren vanuit de ervaring die ze tijdens een eerder veranderingsproces hebben opgedaan. Met andere woorden: ze gedragen zich 'nu' zoals ze 'toen' werden behandeld.



Veranderen met macht.

Als je kijkt naar de klassieke organisatie dan zijn taken en bevoegdheden nauwkeurig beschreven in regels, procedures en protocollen, veelal gebaseerd op het principe 'ordnung muss sein.' Sommige organisaties gaan *nog* een stap verder en schrijven regels voor over samenwerken, inspiratie, coalities en conflict. Het liefst zouden ze ook nog regels met betrekking tot cultuur en gevoel willen opleggen... Ieder vorm van proactief handelen en denken wordt hiermee onderdrukt. Hier hoor je dagelijks boodschappen als 'als iedereen doet wat in zijn taakomschrijving staat en zich aan de regels houdt, komt het allemaal goed.' Individuele medewerkers hebben daardoor alleen nog een werkrelatie met hun direct leidinggevende.

Van macht tot onmacht.

In dergelijke organisaties is het verloop van de medewerkers is groot, de interne sfeer is verziekt omdat iedereen met zich zelf bezig is en er is weinig of geen vertrouwen in de leiding. Het tast ieders geloofwaardigheid aan waardoor het vertrouwensniveau nog verder daalt: het gevolg is nog meer onmacht waardoor nog meer regels ontstaan. Het gevolg is dat medewerkers niet worden gehoord, dat procedures worden voorgekauwd, afdelingen langs elkaar heen werken en daardoor onvoldoende weten wat er gebeurt. Hierdoor wordt de invloed op de efficiency beperkt daardoor medewerkers stoppen met proactief denken en doen.

Wat ook voorkomt is dat bij het management angst ontstaat voor verandering én vooral de angst dat medewerkers (te veel) macht krijgen. Zij vrezen dat teams daardoor losslaan en verzanden in eindeloze en doelloze vergaderingen.

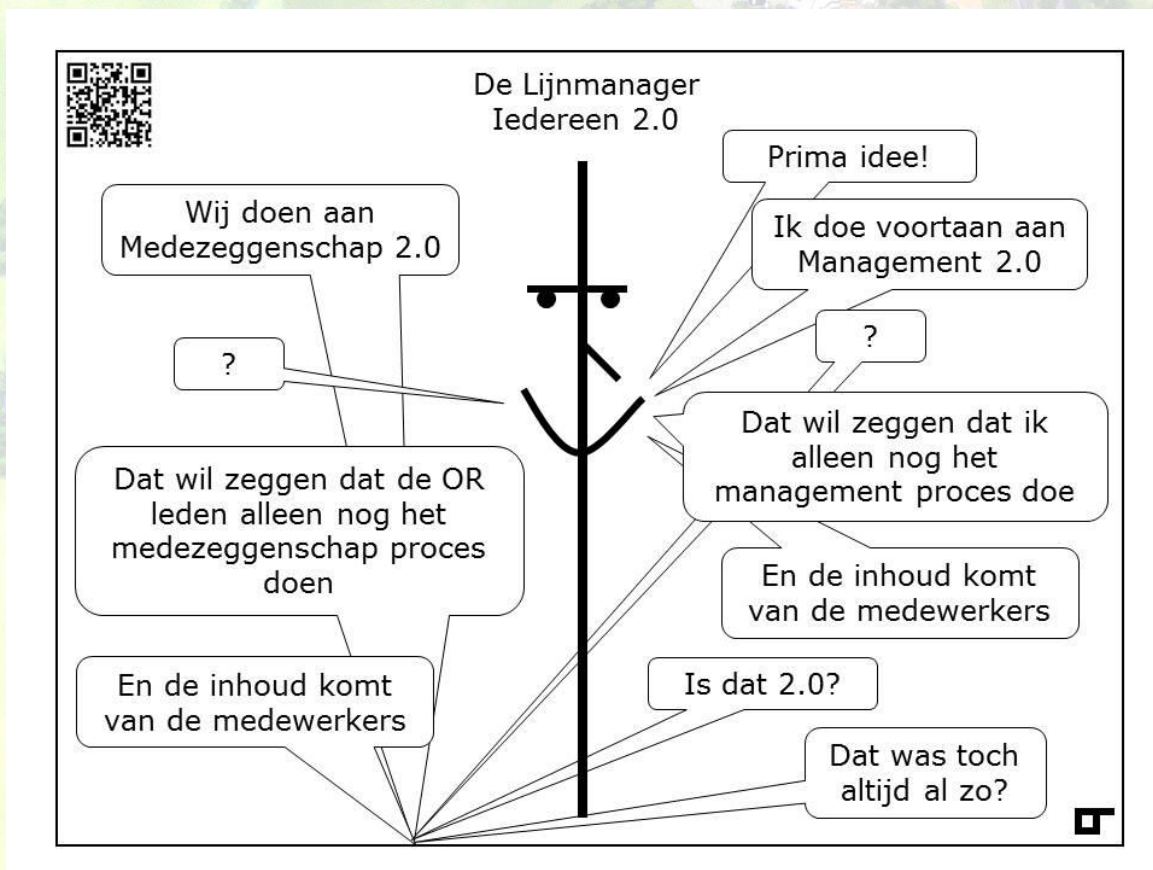
Uit onderzoek van Cozijnsen en Vrakking (2003) blijkt dat 70% van de mislukte organisatieveranderingen kan worden verklaard door menselijk gedrag. Uit andere onderzoeken blijkt dat 76% van de medewerkers en 91% van het management inziet dat verandering noodzakelijk is. Op de vraag aan de medewerker of het veranderingstraject een aanpassing van jouw gedrag vereist antwoordt 51% met "nee" en 29% met "weet niet". Dit betekent dat 20% van de medewerkers (inclusief managers) inziet dat een organisatieverandering ook een aanpassing van het eigen gedrag vereist.



Samenvattend.

Menselijk gedrag en communicatie hebben grote invloed op het al dan niet slagen van een organisatieverandering. We willen zo graag vasthouden aan het bekende, het vertrouwde, waardoor iedere verandering met argusogen wordt bekeken. Natuurlijk is het niet verkeerd om kritisch te zijn en af en toe even terughoudend te zijn, ook dat kan het blikveld vergroten. De blauwdruk van de verandering bestaat niet, alles valt en staat met communicatie en menselijk gedrag.

Vraagstuk 2. Is communicatie de basis voor iedere verandering?



We kunnen drie hoofdvormen van communicatie in de wereld onderscheiden (Kramer 2013): de taakgeoriënteerde, de mensgeoriënteerde en de harmonieuze communicatie.

Communiceren volgens Richard Lewis.

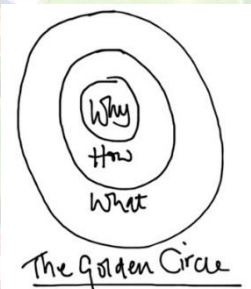
Hoe je ook communiceert, de 'ontvanger' van de boodschap die jij uitzendt heeft altijd bepaalde associaties bij de manier waarop de boodschap wordt gebracht. En iedere communicatiestijl vindt plaats in een bepaald ritme (Lewis 2013). Geen mens communiceert volgens één hoofdvorm maar iedereen heeft wel een voorkeur. Om na te gaan welke vorm het beste bij jou past en waar jouw voorkeur naar uit gaat kun je een eenvoudige oefening doen. Luister naar de drie volgende geluidsfragmenten en beantwoord de volgende vragen:

- Welke associaties heb ik bij dit ritme?
- Als je hier op afstemt, wat is dan belangrijk in een ontmoeting?
- Welk soort oogcontact ervaar je.

Kijk hier voor de geluidsfragmenten: <http://tinyurl.com/p82zgh8>

Waarom?

Iedere verandering begint met de 'why' van de verandering (Simon Sinek). Bij vele verandertrajecten wordt de fout gemaakt dat men start met *wat* er wordt veranderd en vooral *hoe* dit wordt aangepakt. De achterliggende motivatie blijft zwaar onderbelicht en leidt daardoor tot onbegrip zelfs tot weerstand. Is de organisatie taak georiënteerd, dan is er vooral behoefte aan feiten en structuren en kun je de plank misslaan als je op een andere manier communiceert. Terug naar de geluidsfragmenten; herken je de volgende kenmerken van deze drie hoofdvormen.



Je veilig voelen in een vrije ruimte die onzeker maakt.

In de context van veranderingen is de communicatie geen eenrichtingsverkeer, integendeel, het moet een dialoog zijn in de vrije ruimte. Die vrije ruimte ontstaat alleen als er van beide kanten sprake is van zelfbewustzijn en dat men inspanning wil leveren, discipline heeft en een veilige omgeving creëert. Ook dan kan die vrij ruimte nog onzeker maken, doch ontstaat er wel een optimale voedingsbodem voor leren met en van elkaar.

Communiceren met het HART!

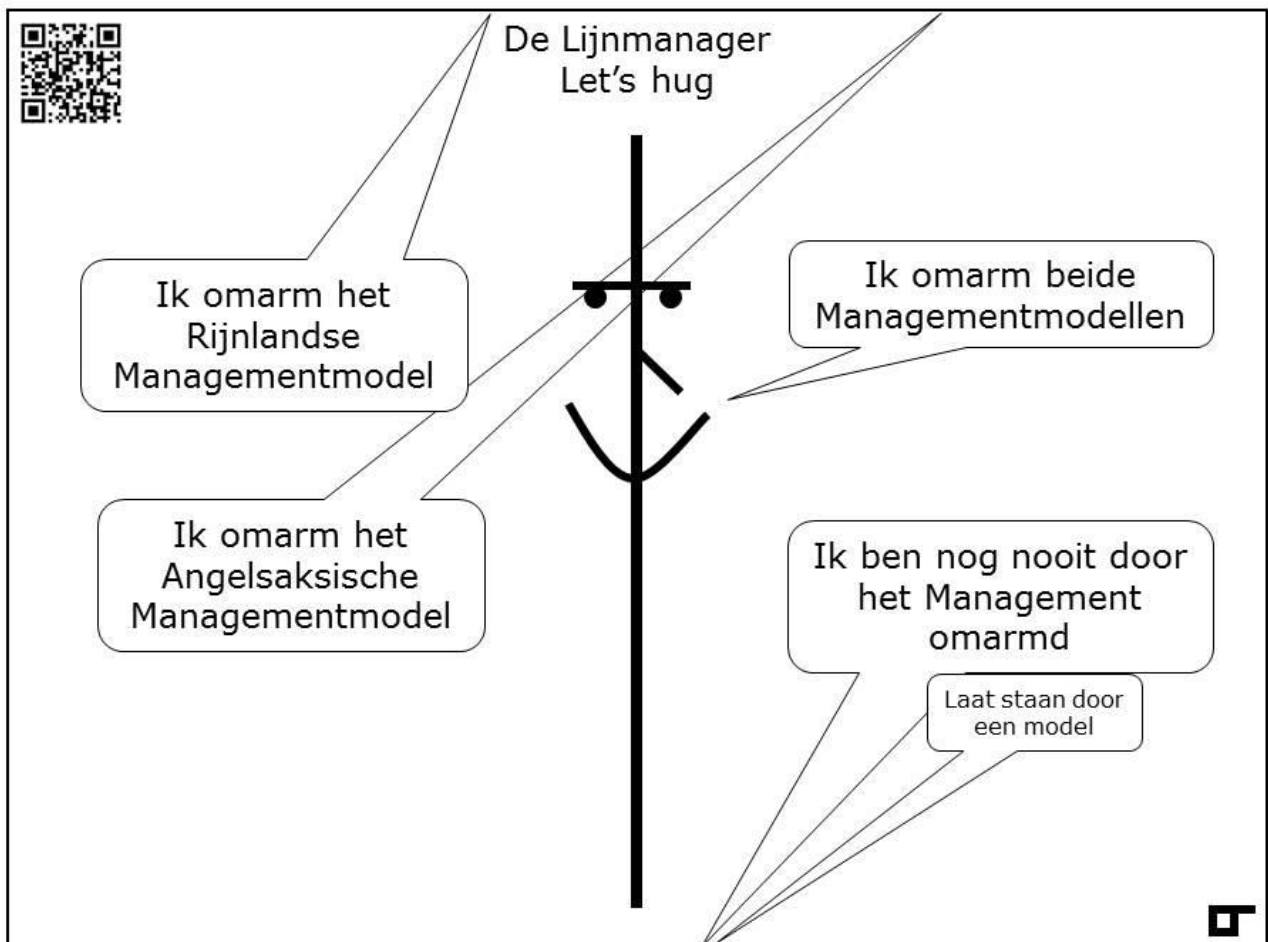
In de vrije ruimte worden vragen gesteld, complimenten gegeven, begrip getoond en helpt men elkaar. Dan is er ook ruimte om de "why" van de verandering met je HART te

communiceren:

- H = Herhalen van de boodschap. Blijf de boodschap herhalen, keer op keer en vooral de 'why' blijft hierbij ontzettend belangrijk!
- A = Actief luisteren naar je medewerkers. Wat leeft er, waar ontstaat weerstand en hoe komt dat? In gesprek gaan en blijven is belangrijk!
- R = Realistisch blijven. Maak het niet mooier dan het in werkelijkheid is, het spreekwoord zegt niet voor niets: zachte heelmeeesters maken stinkende wonden.
- T = Transparantie. Vaak wordt verandering omgeven door geheimzinnigheid en onduidelijkheid. Communiceer daarom open en eerlijk.

Communicatie is het cement van iedere boodschap, of het nu een aankondiging is, een verandering, een reorganisatie of beleidswijziging. Communiceren doe je niet over elkaar doch met elkaar en met het HART.

Vraagstuk 3. Welk verandermodel kies ik?



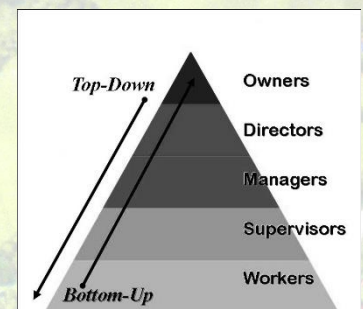
In de literatuur zijn vele verandermodellen beschreven en over ieder model zijn daarna weer de nodige aanvullingen verschenen. Leandro Herrero heeft de vele modellen en theorieën over veranderen en veranderingen samengevat in twee modellen: het managementmodel en het leiderschapsmodel.

Het managementmodel.

Het managementmodel is gebaseerd op top-down principe, waarbij het hoger management de veranderingen aankondigt, communiceert en vervolgens implementeert. Ideeën worden in de 'top' bedacht en verder uitgewerkt naar een strategie waarna de organisatie wordt geïnformeerd over de aanstaande verandering. Dit model heet ook wel het 'slikken of stikken'-model. De communicatie is hoofdzakelijk top-down en door middel van posters, intranet, nieuwsbrieven en werkoverleggen wordt de voortgang gecommuniceerd. Het management is alleen maar bezig met weerstand wegnemen en medewerkers te overtuigen van het belang. Trainingen en opleidingen complementeren de verandering.

Het leiderschapsmodel.

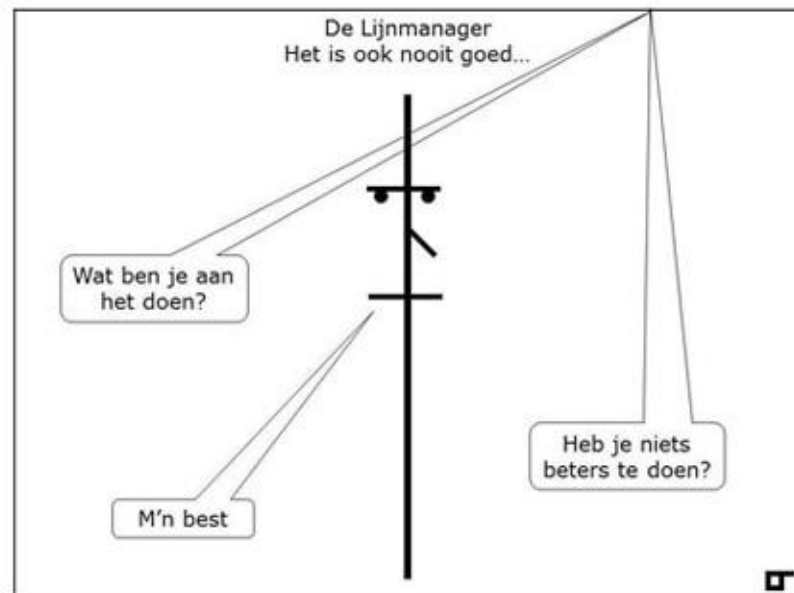
Het leiderschapsmodel is gebaseerd op het top-down-top principe, waarbij het management de visie en missie uitdraagt en vervolgens de verandering gaat faciliteren en ontwikkelen met de medewerkers. Hierbij wordt gebruik gemaakt van (onderlinge) netwerken en worden verbindingen gelegd in de gehele organisatie en daarbuiten. Medewerkers ontwikkelen samen met de managers de strategie en ontdekken invalshoeken. Dit alles heeft invloed op het gedrag van de deelnemers. Door de intense betrokkenheid ontstaan ideeën, acties en succesverhalen die zich snel verspreiden wat leidt tot aanstekelijke reacties en betrokkenheid. Doordat spelregels samen worden



bepaald ontstaat een virale verandering wat leidt tot ander gedrag. Natuurlijk vinden ook hier trainingen en opleidingen plaats, doch deze worden gefaciliteerd en ontwikkeld door betrokkenen zelf.

Welk model je ook kiest vraag je af welk verandermodel heeft de meest gunstige invloed op het menselijk gedrag, en dus op de verandering.

Vraagstuk 4. Wat is normaal en wie bepaalt dat?



Ieder mens heeft zijn eigen referentiekader, een wereldbeeld, ontwikkeld door o.a. opleiding, ervaring, opvoeding. waardoor vaak paradigma's ontstaan. Hoe ga je daarmee om?

Voorbeeld van een paradigma: we hebben onze mening al snel klaar.

Stel, je gaat naar een voetbalwedstrijd en je ziet een fan tussen twee politieagenten. Wat is je eerste reactie: is er sprake van geweld of is er wat anders aan de hand? Zonder te vragen maken we ons een beeld van de situatie en interpreteren die op basis van eerdere ervaringen en kennis. Voetbal wordt vaak geassocieerd met supportersgeweld en met politieoptreden. Zonder te vragen wat er echt aan de hand is hebben we al een oordeel.

Ook in organisaties wordt gecommuniceerd en iedereen krijgt dezelfde boodschap maar hoort wat anders: iedereen wil horen wat voor hem belangrijk is en interpreteert die boodschap ook als zodanig: what's in it for me.

Wie bepaalt wat de boodschap inhoudt.

**DOE EENS
NORMAAL MAN**

We zeggen wel eens tegen elkaar: 'Doe eens normaal!' Stel je zelf eens de vraag: wat is normaal en wie bepaalt dat? Op het moment dat je dat zegt, is je referentiekader bepalend voor jou en zeg je feitelijk dat de ander zich niet gedraagt volgens jouw referentiekader en andersom natuurlijk als de ander zegt: "Ik doe toch normaal!" Het is

belangrijk wat en hoe je communiceert en vervolgens is het ook belangrijk dat je verifieert of de boodschap goed is begrepen! Je kent de oefening van de lagere school nog wel: je zit in een kring en je fluistert je buurman een verhaal in het oor. Vervolgens wordt dat verhaal doorverteld aan de volgende en als uiteindelijk het verhaal weer bij jou terug komt is het ineens totaal anders en mist het vele essentiële details.

Je bepaalt wel wat de boodschap inhoudt maar je bepaalt niet hoe de boodschap vervolgens wordt ontvangen. Houd er rekening mee dat, naast de boodschap, ook emoties een grote rol spelen. Daarom is het belangrijk dat je de boodschap blijft herhalen en dat je blijft afstemmen en verifiëren.

Vraagstuk 5. Waardoor ontstaat verandering?

De Lijnmanager
Maakt niet uit

QR code

to-creatieplatform voor verbetermanage.

Terug naar homepage

Blog Berichten

Veranderen: Topdown of bottom-up?

Duurzaam verbeteren vereist bij het topmanagen andere mindset. Een goed doordacht WAAROM in oriëntatie op de eigen, ethische motieven is een g Daarnaast niet alleen verstandelijk de kernwaarde

Het is mij om het even

Ik zit er tussenin

En moet er mee leven

Hé, dat rijmt!

Waardoor veranderen wij eigenlijk, door trainingen en opleidingen, door ervaring of zijn er ook andere factoren die veranderprocessen beïnvloeden?

Veranderen door succesverhalen en gedrag van anderen.

Training, een opleiding, en ervaring, ze kunnen allemaal leiden tot een verandering van de persoon zelf. Daartoe kan ook het lezen van een boek worden gerekend of het kijken naar een TV-programma of een toneelstuk. We veranderen ook door verhalen en gedrag van anderen. Dat kunnen succesvolle verhalen zijn maar natuurlijk ook de minder succesvolle. Een paar voorbeelden.



Toen in 1975 de film 'Jaws' uitkwam zaten de bioscopen vol. De daarop volgende zomer lagen de stranden wel vol met badgasten maar menigeen durfde toch niet meer in zee vanwege het gevaar van haaien.

In 1969 vond in Amerika het muziekfeest 'Woodstock' plaats. De invloed van dit event is nog dagelijks voelbaar in de muziek en het heeft daarnaast ook een hele generatie veranderd.

Roken.

Meer recenter zijn de waarschuwingen op tabaksproducten. Het aantal rokers daalt al jaren en dat heeft meerdere oorzaken. De waarschuwingen op de verpakkingen dragen daar ongetwijfeld aan bij.

Er zijn ook voorbeelden in de techniek zoals de introductie van de iPhone van Apple en een aantal jaren geleden de mode waarbij de Uggs (schoeisel) ineens 'in' waren.

Om er bij te horen kopiëren velen bewust of onbewust gedrag van anderen, deels om “erbij te horen” en deels om andere redenen, die bijvoorbeeld op gevoelsniveau liggen. We veranderen dus niet alleen door onderwijs, trainingen en ervaringen; we veranderen ook door verhalen en gedrag van anderen.



Wie doet er mee?

Bij een verzekeraar kwam de opdracht om een telefonisch verkoopteam op te zetten. In plaats van te kiezen voor de klassieke strategie en de beste servicemedewerkers te vragen, werd de vraag op de afdeling gelegd: wie wil er mee doen? Er meldden zich 10 mensen en zij kregen van de manager opdracht om het team op te zetten. De manager nam zelf niet de leiding, doch faciliteerde de groep in wat zij wensten, bijvoorbeeld ten aanzien van techniek, logistiek, training, advies en coaching. De groep werd een lerend organisme en met vallen en opstaan werd de comfortzone verruild voor de leerzone en na een half jaar was de groep klaar om te beginnen.

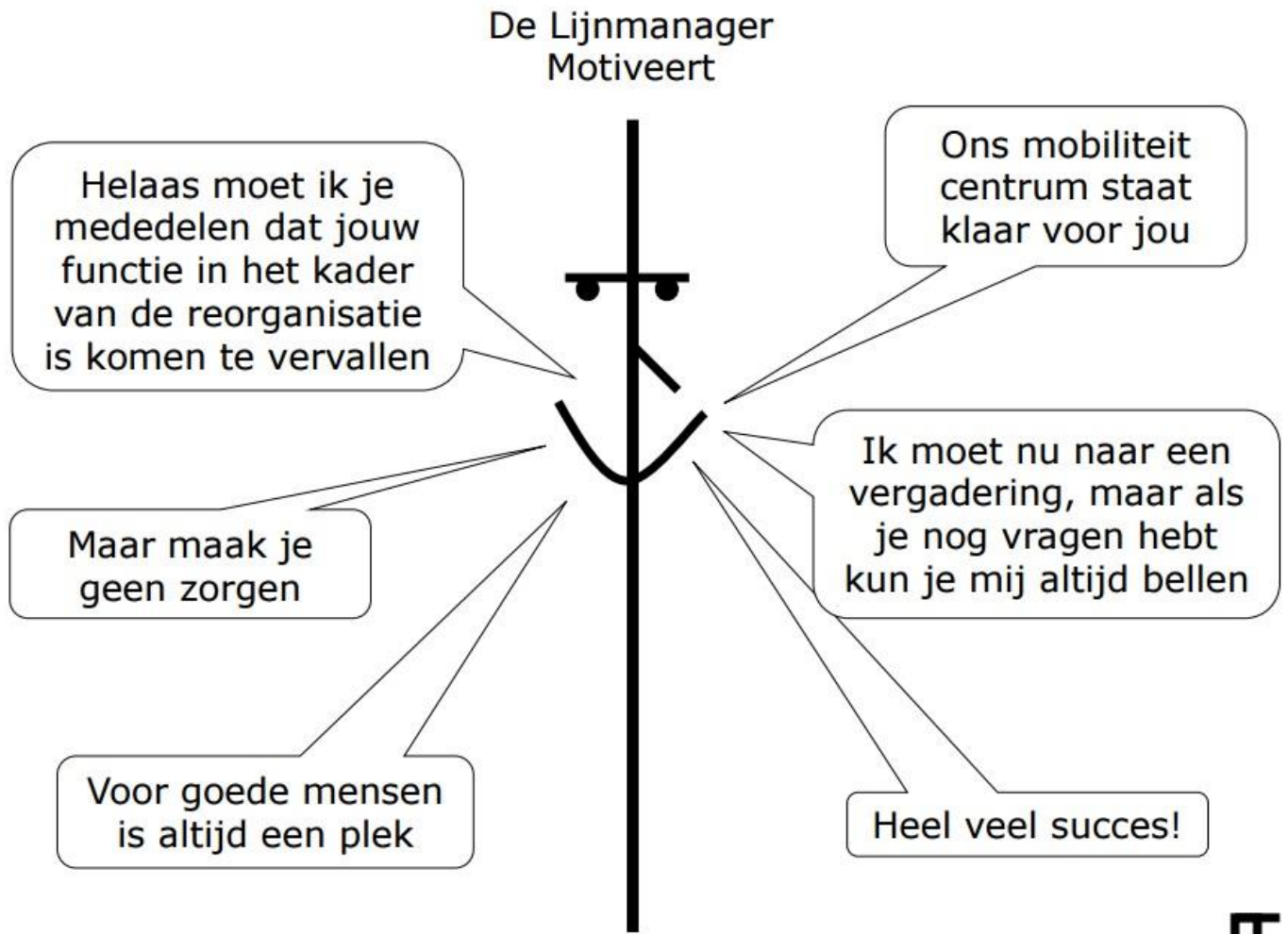
Mag ik ook mee doen?

Na de start werd het enthousiasme alleen maar groter want er werden prima resultaten geboekt. Dit enthousiasme en de succesverhalen bereikten ook de serviceafdeling en er kwamen steeds meer verzoeken bij de manager om ook in dat team te mogen werken. Op een gegeven moment werd de vraag zo groot dat er een vacaturestop werd ingesteld omdat de serviceafdeling dreigde leeg te lopen en de verkoopafdeling overliep.

Deze verkorte weergave van een lang en inspirerend proces geeft aan dat veranderen ook met een virus te maken heeft: het is besmettelijk! En als je veranderen leuk maakt en vervolgens de verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf neerlegt, krijgt het virale karakter steeds meer vorm en dus de verandering ook. Er zijn vele redenen waarom mensen hun gedrag veranderen, leidend daarbij is een uitspraak van Robert Quinn, hoogleraar in Michigan:

Mensen willen wel veranderen, ze willen alleen niet veranderd worden.

Vraagstuk 6: Hoe anders mogen medewerkers zijn?



Ieder mens is anders en toch wil geen enkel mens een 'eiland' zijn. Iedereen heeft behoefte aan gezelschap van anderen en wil er graag bij horen.

Kloon van de manager.

Stel menig manager in traditionele organisaties de vraag om eens diep in zijn hart te kijken aan te geven wat voor soort medewerkers hij het liefste heeft, dan wenst hij zich het liefst klonen van zich zelf. En dat is op zich niet vreemd want dat betekent dat die medewerkers voldoen aan het wereldbeeld, het referentiekader van die manager en daar hoeft hij niet of nauwelijks weerstand van te verwachten: deze medewerkers voeren precies uit wat hij opdraagt.



Angstbeeld.

De realiteit is gelukkig anders want we hebben te maken met diversiteit aan medewerkers en dat maakt onze maatschappij, de onderneming en onze cultuur zo boeiend. En toch is deze diversiteit het angstbeeld dat bij managers ontstaat die veranderen op basis van macht. Want door de verantwoordelijkheid te beleggen bij de medewerkers wordt tevens een stuk macht afgedragen aan die groep en dat voelt bij veel managers niet goed. Hij heeft het gevoel niet meer "in control" te zijn en hij kijkt met gemengde gevoelens naar zijn nieuwe rol: leiderschap.

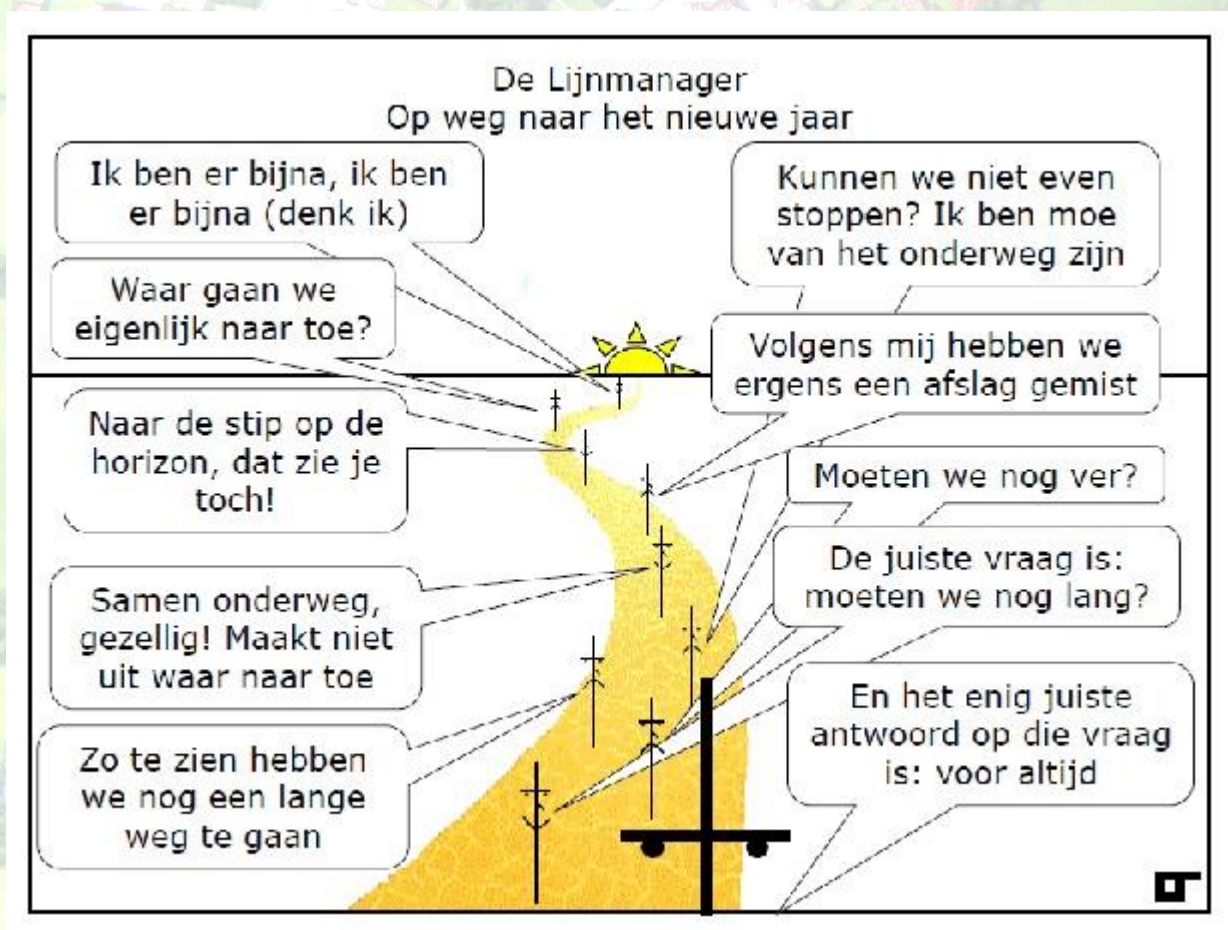
Diversiteit en inclusie.

Het is niet alleen de vraag aan de manager maar ook aan de medewerkers die onderdeel uitmaken van het veranderproces: hoe anders mag ik zijn? Diversiteit vraagt ook om acceptatie van mensen en dat is een grote opgave: ieder heeft zijn of haar eigen wereldbeeld en referentiekader en daar ontstaan vaak de verschillen omdat we niet naar overeenkomsten willen kijken.

Hoe anders mag ik zijn is een vraag die eigenlijk omgedraaid kan worden: mag ik mij in jou vinden. We delen zoveel gemeenschappelijks met elkaar en toch staren we ons blind op de verschillen. Deel elkaars overeenkomsten en heb respect voor elkaars verschillen. Ook de verandermanager in de veranderende organisatie maakt deel uit van die veranderingen. Hij doorleeft dezelfde gevoelens, ervaart dezelfde verschillen en ageert ook tegen datgene dat niet in zijn wereldbeeld past. Medewerker en manager zijn in dat opzicht één en door daar met elkaar op te trekken is de vraag 'hoe anders mag ik zijn' niet meer relevant. Dan accepteer je ieders verschillen.



Vraagstuk 7. Wat maakt die comfortzone zo.....comfortabel?



Veranderen betekent eigenlijk de comfortzone verlaten en de leerzone betreden waarbij nieuwe inzichten en inspiratie ontstaat. Het verlaten van de comfortzone betekent ook nieuwe dingen ontdekken en het aangaan van uitdagingen. zodra men dat als een gevaar gaat zien, is men eerder geneigd om naar de veilige comfortzone terug te keren.

Watertrappelen in een peuterbad.

In veel organisaties wordt wel de bereidheid uitgesproken om de medewerkers te betrekken bij veranderingen en veranderprocessen doch als puntje bij het paaltje komt bepaalt de manager uiteindelijk de koers en de aanpak. Als hier de angst speelt om macht te verliezen, dan zegt dat ook iets over het vertrouwen. Hoe vaak hoor je de manager zeggen: 'vertrouw me maar...' terwijl dat zijn positie feitelijk ondermijnd. Want als je wel vertrouwen vraagt maar niet bereid bent om het te geven, hoe congruent ben je dan? Het voelt als watertrappelen in een peuterbad: voelen hoe het is om boven water te

blijven terwijl je de zekerheid hebt dat je je hoofd boven water kunt houden. Nee, het begint met “Ik vertrouw jou” en laat het proces dan maar langzaam op gang komen.

Overdragen van verantwoordelijkheden.

Vertrouwen geven vergt lef, nieuwsgierigheid en commitment van alle betrokkenen. De manager laat wat 'macht' los en de medewerkers krijgen ineens 'macht' toebedeeld. In deze context klinkt het woord 'macht' erg negatief, feitelijk gaat het om overdragen en het nemen van verantwoordelijkheden waardoor echt leiderschap ontstaat.

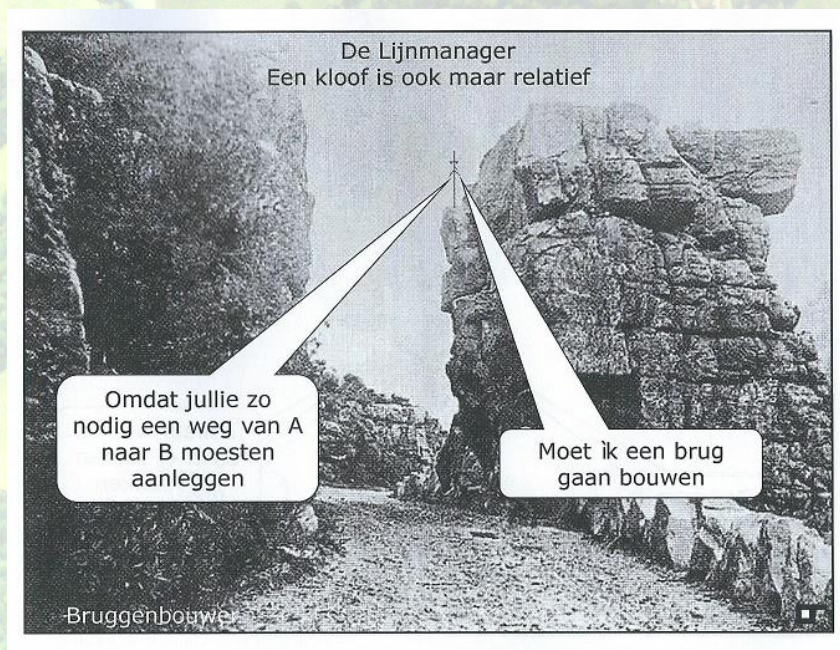
Grenzen oprekken.

Leiderschap stopt helaas vaak daar waar grenzen beginnen. Terwijl juist de kern van leiderschap is 'het vermogen om de grenzen tussen netwerken op te rekken en te overbruggen.'

Veranderingen binnen een organisatie vragen meer dan alleen een inspanning van managers of medewerkers. Het vergt een collectieve aanpak, waarbij grenzen overschreden moeten worden. Veranderingen vinden niet plaats in de veilige comfortzone, ze ontstaan op het moment dat die comfortzone wordt verlaten. En dat maakt de comfortzone zo comfortabel. Want op het moment dat je bepaalde processen anders gaat inrichten, een organisatie anders inricht of welke verandering dan ook verkondigt, doet dat een beroep op de veranderbereidheid van iedereen. Door samen op te trekken wordt de angst voor het onbekende kleiner en de bereidheid om die verandering door te voeren groter.



Vraagstuk 8: is boundary spanning de oplossing?



Ruim 86% van de managers geeft aan dat 'leiderschap op de grenzen' een belangrijke vaardigheid is. Toch geeft slechts 7% aan hier effectief mee bezig te zijn. De kern van leiderschap is 'het vermogen om de grenzen tussen netwerken op te rekken en te overbruggen', oftewel boundary spanning. Complexe vraagstukken aangaande de verandering kunnen alleen worden beantwoord als we over de grenzen heen relaties willen opbouwen en kennis willen uitwisselen. In de praktijk blijkt dit nogal

Plek der moeite.

Het paradigma van tegenwoordig is dat kennis overal beschikbaar is en de werkelijke macht ligt bij toegang tot de gebundelde kennis. Het is dus de uitdaging om expertise én bij elkaar te krijgen én uit te wisselen. Feitelijk komt het er op neer dat veranderingen kunnen worden ingezet door het aangaan van duurzame relaties en te focussen op overeenkomsten in plaats van verschillen. Prof. Dr. Andre Wierdsma noemt dit de 'plek der moeite'; de plek waar strategische samenwerkingsverbanden worden aangegaan en wordt gewerkt aan duurzame relaties en beïnvloeding.

Hoeveel diversiteit kun jij aan als leider?

Voor managers ontstaat de vraag 'Hoeveel diversiteit kunt u aan als leider?' Want daadwerkelijk leiderschap start daar waar grenzen beginnen. En daarvoor is heel veel nodig, zoals co-creatie, acceptatie, creativiteit, oordeel uitstellen, lef, openstaan, uitdagen op de waarheid, flexibiliteit, spanning, daadkracht, onzekerheid, conflicten aangaan, dilemma's niet uit de weg gaan, verbinden etc. Veranderen betekent grenzen verkennen en vervolgens overschrijden, waarbij niet alleen binnen de eigen teams wordt gekeken, maar juist buiten de teams en de afdelingen en soms buiten de organisatie.

Blokkades.

In het verkennen van de grenzen en het overschrijden van die grenzen ontstaat soms blokkades die de verandering tegenhouden dan wel tegenwerken.. Die weerstand is ook een vorm van betrokkenheid: zonder wrijving immers geen glans.

Kritische medewerkers komen vaak met de mooiste ideeën en oplossingen en misschien kun je niet met alle ideeën en oplossingen iets doen, maar ga wel in gesprek en wees dankbaar dat ook zij willen meedenken! En daar ligt ook de oplossing om weerstand te begeleiden naar medewerking: blijf communiceren met je medewerkers, blijf toelichten waarom een verandering wordt ingevoerd. Communiceer met het HART.

Bekende blokkades zijn:

Alles is maakbaar.

Hier leeft de overtuiging dat opvattingen en gedrag van mensen bij veranderingen maakbaar zijn met als gevolg dat er geen begrip is voor medewerkers die niet (mee) willen veranderen. Deze overtuiging is gebaseerd op het 'machine denken': stop een instructie in een medewerker en hij voert deze onvoorwaardelijk uit. Bij machines werkt dat (storingen uitgezonderd) maar bij mensen allerm minst: het verhoogt de weerstand en het onbegrip. Je hebt daarom geen andere keuze dan van het 'machine denken' te transformeren naar het 'mens denken' en daarbij draait het in eerste instantie om het met elkaar in gesprek gaan en standpunten uit te wisselen.

De ander moet veranderen.

Herken je de volgende situatie? Twee kleuters zijn met elkaar aan het spelen en opeens ontstaat er ruzie over het spel. De één vindt dat de ander iets anders moet doen terwijl de ander het omgekeerde eist. Vaak eindigt zo'n gevecht in een huilpartij of wordt er met speelgoed gegooid. Dat kinderen zich nog niet zo bewust zijn van het feit dat ze zelf ook kunnen veranderen bewijst dat ze een paar minuten later weer als dikke vrienden aan het spelen zijn: de grenzen zijn bepaald en er is even een nieuwe orde ontstaan. Volwassenen zijn zich veel bewuster van gedrag en zijn daarom veel meer overtuigd van hun eigen gelijk en dat de ander maar moet veranderen. Zo werkt het niet en daarom wijst Stephen R. Covey terecht op de 5e eigenschap: eerst begrijpen, dan begrepen worden. In plaats van de (ver)oordelen kun je ook vragen stellen aan de ander.

Gedrag is niet stuurbaar.

Door te stellen dat gedrag niet stuurbaar is kiest de manager feitelijk voor de weg van de minste weerstand: hij wil er niets mee doen en/of gaat het probleem uit de weg. Men laat de medewerker doormodderen (hij voldoet al jaren niet), spreekt hem niet aan (helpt toch niet) en/of selecteert hem niet voor een nieuwe uitdaging (kan hij toch niet).



Kritische medewerkers komen vaak met de mooiste ideeën en oplossingen en misschien kun je niet met alle ideeën en oplossingen iets doen, maar ga wel in gesprek en wees dankbaar dat ook zij willen meedenken! En daar ligt ook de oplossing om weerstand te begeleiden naar medewerking: blijf communiceren met je medewerkers, blijf toelichten waarom een verandering wordt ingevoerd. Communiceer met het HART.

Alles is maakbaar.

Hier leeft de overtuiging dat opvattingen en gedrag van mensen bij veranderingen maakbaar zijn met als gevolg dat er geen begrip is voor medewerkers die niet (mee) willen veranderen. Deze overtuiging is gebaseerd op het 'machine denken': stop een instructie in een medewerker en hij voert deze onvoorwaardelijk uit. Bij machines werkt dat (storingen uitgezonderd) maar bij mensen allerm minst: het verhoogt de weerstand en het onbegrip. Je hebt daarom geen andere keuze dan van het 'machine denken' te transformeren naar het 'mens denken' en daarbij draait het in eerste instantie om het met elkaar in gesprek gaan en standpunten uit te wisselen.

De ander moet veranderen.

Herken je de volgende situatie? Twee kleuters zijn met elkaar aan het spelen en opeens ontstaat er ruzie over het spel. De één vindt dat de ander iets anders moet doen terwijl de ander het omgekeerde eist. Vaak eindigt zo'n gevecht in een huilpartij of wordt er met speelgoed gegooid. Dat kinderen zich nog niet zo bewust zijn van het feit dat ze zelf ook kunnen veranderen bewijst dat ze een paar minuten later weer als dikke vrienden aan het spelen zijn: de grenzen zijn bepaald en er is even een nieuwe orde ontstaan. Volwassenen zijn zich veel bewuster van gedrag en zijn daarom veel meer overtuigd van hun eigen gelijk en dat de ander maar moet veranderen. Zo werkt het niet en daarom wijst Stephen R. Covey terecht op de 5e eigenschap: eerst begrijpen, dan begrepen worden. In plaats van de (ver)oordelen kun je ook vragen stellen aan de ander.

Gedrag is niet stuurbaar.

Door te stellen dat gedrag niet stuurbaar is kiest de manager feitelijk voor de weg van de minste weerstand: hij wil er niets mee doen en/of gaat het probleem uit de weg. Men laat de medewerker doormodderen (hij voldoet al jaren niet), spreekt hem niet aan (helpt toch niet) en/of selecteert hem niet voor een nieuwe uitdaging (kan hij toch niet).



Door te stellen dat gedrag niet stuurbaar is worden vragen vermeden als:

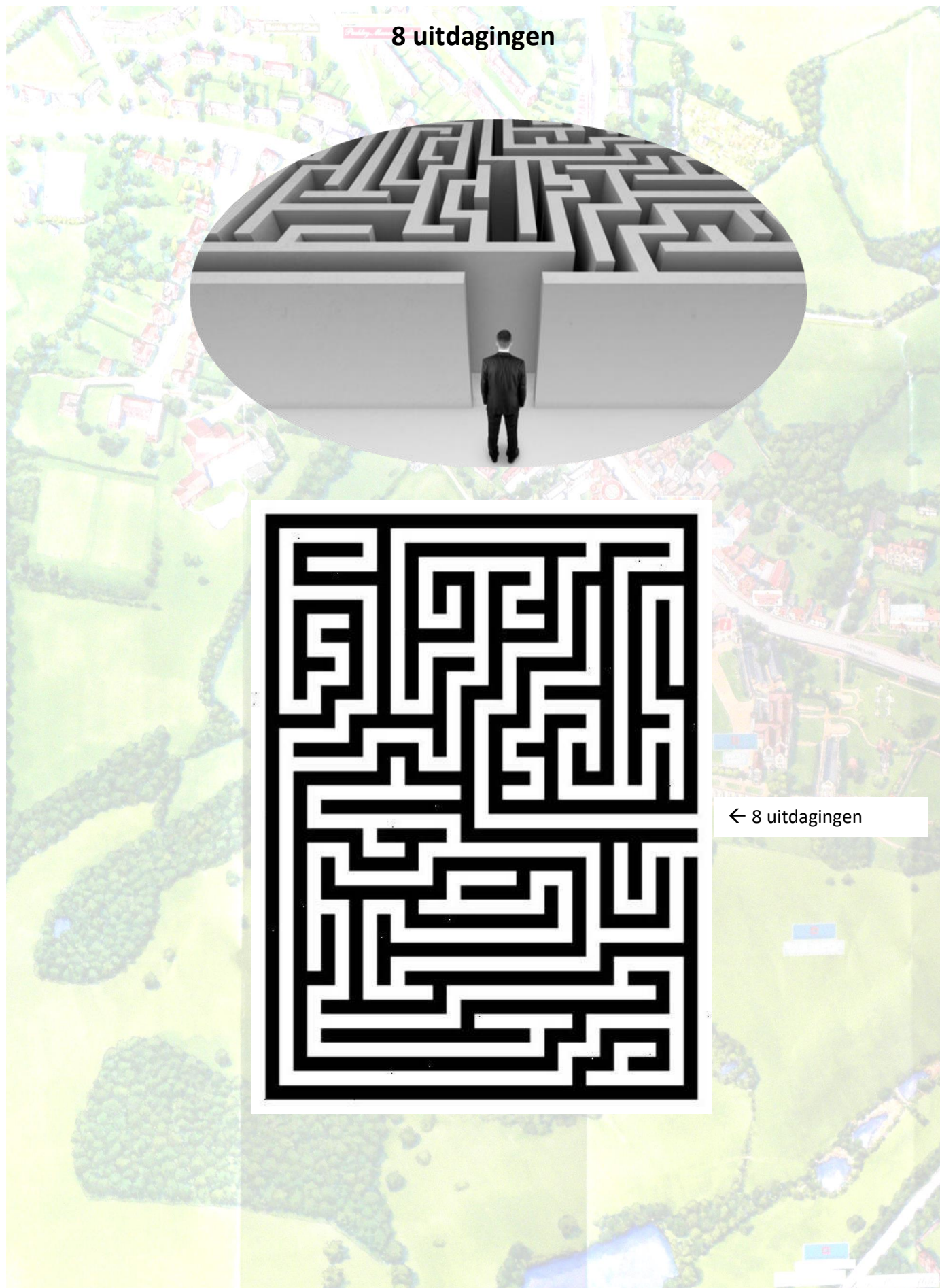
- Wat is wenselijk gedrag?
- Wat is acceptabel?
- Wat is niet acceptabel?

Ook hier gaat op dat goed voorbeeld goed doet volgen en dat betekent dat ongewenst gedrag consequent bijgestuurd moet worden en gewenst gedrag beloond moet worden.

Veranderen kan er wel bij.

Misschien is dit wel de grootste valkuil van organisaties en managers: een veranderingsproces naast de reguliere werkzaamheden. Mensen worden gedwongen om zowel vanuit de comfortzone als vanuit de leerzone te werken en dit kan weerstand en onbegrip opleveren. Daarom is het belangrijk om ruimte en energie voor verandering te creëren en de medewerkers de gelegenheid te bieden om zich alleen op die verandering te richten.

Bruggen bouwen is één van de belangrijkste taken van het management bij het veranderingsproces. Veranderen is een werkwoord dus er moet flink gewerkt worden aan de brug. Daarbij worden soms grenzen overschreden om alle mogelijkheden te verkennen. Juist die verkenningen zijn waardevol voor het proces: ze geven richting welke kant je (niet) op moet. Daarnaast zijn er veel valkuilen die je op de weg van de verandering tegenkomt en je ontkomt er niet aan dat je in één of meerdere valt. Dat geeft niet, dat is onderdeel van het leerproces zolang je er bewust van bent en doelgericht blijft..



De Lijnmanager Laat zich inspireren

Mijn grote voorbeelden zijn Jack Welch, Ray Kroc, Bill Gates, Henry Ford, de Dalai Lama, Walt Disney, Thomas Watson junior, Akio Morita, Sam Walton, Roel Pieper, Eckart Wintzen, Jan Blokker

En mijn vader natuurlijk

Zet een groep mensen bij elkaar en je hebt een team.....of toch niet. Een team samenstellen is de gemakkelijkste opdracht, het team laten functioneren is een uitdaging.

Diversiteit en minderheden.

Een team is pas een team als er sprake is van diversiteit en onderlinge verschillen. In iedere organisatie heb je mensen die aan de kar trekken, die de kar tegenhouden en die in de kar zitten. Deze laatste groep vormt vaak de meerderheid. Heb je een klein bedrijf, dan kun je alle medewerkers in het veranderproces betrekken, maar als er sprake is van een grote organisatie dan lukt dat niet. Een mogelijkheid is dat je mensen van afdelingen of locaties laat afvaardigen en daarin schuilt een gevaar.

Valkuil.

Beslissers die een prachtig plan hebben bedacht willen dit zo ongewijzigd mogelijk implementeren en zoeken daarvoor medestanders. Dus kiezen zij de mensen waarvan ze weten dat ze weinig weerstand bieden. De vraag of er dan voldoende commitment is in de rest van de organisatie is op dat moment niet zo belangrijk. De focus ligt op het implementeren, niet op het commitment.

Mogelijke oplossing.

Vraag afdelingen, locaties, teams etc. zelf één of meerdere mensen af te vaardigen. Oké, dat kost aan de ene kant tijd want de groep wil een afgevaardigde kiezen die een zo groot mogelijk draagvlak heeft. Aan de andere kant heeft de deze afgevaardigde het commitment van zijn of haar achterban.

Tijdens de gymlessen op (de lagere) school worden altijd dezelfde mensen in teams gekozen omdat zij de garantie voor succes zijn. Vooral bij de teamsporten zoals voetbal en volleybal is de drang om te winnen het grootst en daarvoor heb je sterke spelers nodig. Zelf was ik een prima volleyballer en werd daarom ook vaak als een van de eersten gekozen. Voetbal was daarentegen een drama en regelmatig stond ik als 'laatste keus' te wachten.

Stel, je kiest voor deze oplossing dan heb je binnen de kortste keren een afvaardiging

staan die commitment van de diverse organisatieonderdelen heeft gekregen. Maar hoe gaan we nu verder? Ga er maar van uit dat het team bestaat uit voor- en tegenstanders en leden die nog geen mening hebben. Met andere woorden: diversiteit ten top op grond van individuele opvattingen en overtuigingen. En binnen de kortste keren spatten de vonken er vanaf en valt iedereen over elkaar heen.

I love it when a plan comes together
- Hannibal Smith – The A-Team

Botsingen zijn nodig!

De juiste mix van voor- en tegenstanders is weliswaar geen absolute garantie voor succes. Maar door ook critici te horen krijgen die ook een stem. Tegenstellingen zijn nu eenmaal nodig voor de start van een creatief proces. Veel te vaak worden verschillen en spanningen nog uitgelegd als een probleem of als weerstand, terwijl het een normaal gegeven is. Ieders werkelijkheid is complex door de verschillende inzichten. Door al die inzichten en invalshoeken te combineren komt men tot de meest haalbare oplossing.



Afwijkende mening.

Een plan dat top down is geschreven en daarna wordt geïmplementeerd is vanuit een bepaalde visie geschreven. Op zich niets mis mee, ware het niet dat die werkwijze tot een kokervisie kan leiden waardoor het gezichtsveld beperkt blijft. Door alle meningen te betrekken ontstaat een wijsheid die het beeld van de meerderheid kan verrijken. Immers, de criticus ziet iets wat de anderen (nog) niet zien.

Dwarsdenker, friskijker, verkenner.

Niemand heeft de wijsheid in pacht, maar de gedachtegang van de dwarsdenker, de andere invalshoeken van de friskijker en de filosofische gedachten van de verkenner biedt de kans op groei. Zij zien andere invalshoeken, denken buiten geëffende paden en 'out of the box' waardoor verbeteringen of oplossingen ontstaan die anders verloren zouden gaan.

Weerstand is gewoon een andere mening, een teken dat een stem nog niet is gehoord.
- Jitske Kramer

Uitdaging 2. Maak het onbespreekbare bespreekbaar!



Deep democracy is er op gericht dat 'dat wat gezegd moet worden, gezegd kan worden.' Vaak worden voorstellen in vergaderruimtes weggehoond, lacherig over gedaan of zelfs afgewezen, zonder dat er écht wordt geluisterd naar de overtuiging die er achter zitten.

Onderstroom.

Wanneer andere invalshoeken van bijvoorbeeld de dwarsdenkers, friskijkers en verkenner niet serieus worden genomen of zelfs worden genegeerd, gaan die een eigen leven leiden. Ze verdwijnen in de onderstroom en leiden al snel tot politieke spelletjes, geruzie en gekonkel waardoor de verandering inefficiënt dreigt te worden. De gesprekken bij de koffieautomaat en tijdens de lunch worden al snel een bron van weerstand en sabotage.

Autocratie of democratie?

Soms moeten beslissingen heel snel worden genomen, bijvoorbeeld in een crisissituatie. Dit is achteraf ook prima toe te lichten en als de belangen groot zijn, zal de meerderheid zich ook achter zo'n beslissing scharen. Daar waar wel mogelijkheden zijn om met elkaar beslissingen te nemen, en toch wordt gekozen voor een autocratische beslissing, ontstaat weerstand en onbegrip. Gevolg is dat mensen zich niet (meer) serieus genomen voelen.

De keuze voor een democratische besluitvorming is daarentegen ook geen garantie voor succes. Want stel dat 51% voor een bepaald besluit is, dan is nog altijd 49% tegen. En die minderheid kan het proces behoorlijk verstoren of saboteren. Als je kiest voor democratische besluitvorming betekent dat je alle meningen op tafel krijgt.

Polderen?

Is het dan een kwestie van polderen en sluiten van compromissen? Nee, want binnen het poldermodel ontstaat dan een levendige lobby voor ieders standpunt en de vraag is of dat bijdraagt aan de uniforme besluitvorming. Het doel is juist al het onbespreekbare bespreekbaar te maken, waarbij alle gevoelens boven tafel komen en worden meegenomen in de besluitvorming. Ook hier is het communiceren met het HART belangrijk: Herhalen van de boodschap, aandacht voor de gevoelens van iedereen, realistisch en transparant blijven.

In dit voorbeeld is een compromis gesloten dat voor alle partijen aanvaardbaar is en waarvan de

Verhaal van de koning.

Er was eens een koning. Deze koning hield ongelooflijk veel van patatjes, chips, rösti en aardappelkroketjes. Op een dag kwam hij tot het briljante idee om iedereen te verplichten alleen nog maar aardappelen te verbouwen. Hij vertrok naar de centrale markt en verkondigde luid en duidelijk dat vanaf nu iedereen alleen nog maar aardappelen mocht verbouwen. Hij knikte vriendelijk, stapte op zijn paard en vertrok. Het volk bleef verbaasd achter, een enkeling was enthousiast, want die was zelf ook aardappelliefhebber. Een ander had een ondernemersgeest en begon een mayonaisehandel. Maar nog veel meer mensen verbouwden achter hun rij aardappelplantjes andere groenten, deden lacherig over de opdracht, kwamen in opstand of deden helemaal niets (Thema magazine 15-2015).

Een verkoopteam maakt zich zorgen om de resultaten van Jan. Jan heeft al twee jaar het target niet gehaald waardoor het teamresultaat tegenvalt. De meerderheid van het team en de teammanager willen eigenlijk van Jan af maar enkele collega's vinden dan hij een tweede kans verdient. Tijdens een bijeenkomst, waar naast Jan ook de teammanager bij aanwezig is, worden alle meningen gehoord. Uiteindelijk is iedereen bereid om water bij de wijn te doen en wordt er een compromis gesloten: voor het komende jaar tellen te resultaten van Jan niet mee en twee topverkopers gaan Jan een jaar lang begeleiden naar een beter resultaat. Als de resultaten na een jaar niet zijn verbeterd, neemt Jan alsnog afscheid van het team.

gevolgen na een jaar ook voor iedereen duidelijk zijn. Op deze manier zijn er alleen winnaars uit de bus gekomen. Lewis (2008) en Wheatley (2009) hebben een aantal uitgangspunten geformuleerd die de democratische besluitvorming meer diepgang geven:

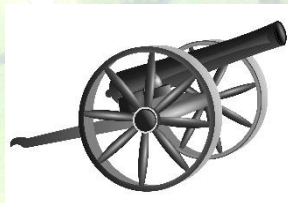
- Niemand heeft het monopolie op de waarheid.
- We gaan in gesprek om onze relatie te verdiepen.
- We zijn bereid om van elkaar te leren.
- We vertragen af en toe het tempo van het gesprek.
- We hebben elkaars hulp nodig om beter te luisteren.
- Praten en luisteren zijn menselijk.
- Af en toe is het chaotisch.

Kanonnen of kampvuur?

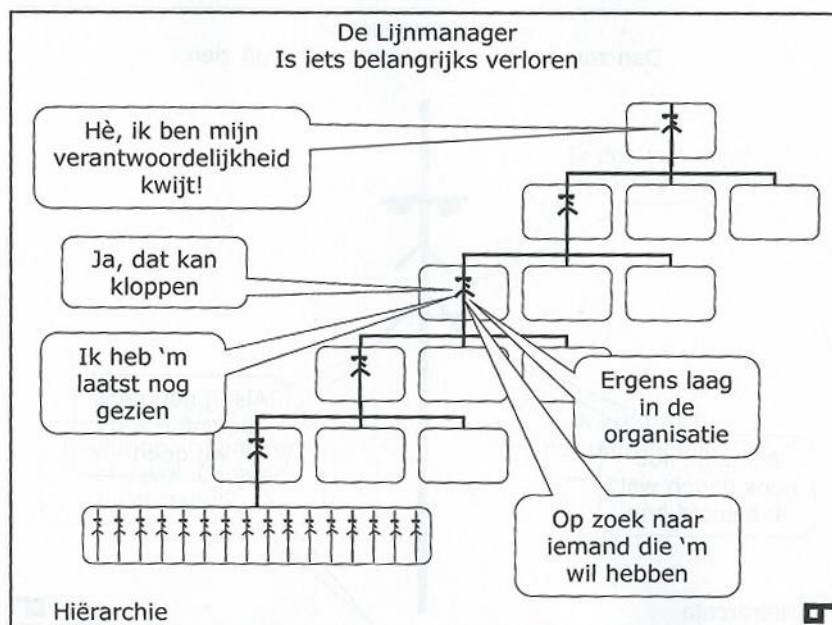
Je kunt veranderen door dwang of verleiding, door macht of dialoog, door kanonnen of kampvuur. Welke strategie je ook kiest, jouw keuze heeft jarenlange consequenties. En jammer genoeg is er geen goed, beter, best.

Is jouw taak om als manager schoon schip te maken, dan zal je moeten accepteren dat je te maken krijgt met angst, verzet en sabotage. En daarvoor heb je een controleapparaat nodig om de situatie beheersbaar te houden.

Kies je voor de dialoog, dan wordt de stem van iedereen gehoord. Dat kost tijd, maar het levert ook weer tijd op! Want in de dialoogversie worden alle invalshoeken belicht, waardoor kwaliteit, betrokkenheid en commitment groeien.



Uitdaging 3. Hoe voorkom je overlevingsdrang.



Overlevingsdrang is een van de drijvende krachten achter het menselijk handelen. De wil om te 'overleven' is evolutionair ingegeven. We zijn als mens als het ware geprogrammeerd om te reageren op situaties die we als bedreigend ervaren. Deze primaire 'vechten of vluchten' reactie is ook het aanknopingspunt om gezonder en effectiever gedrag aan te leren.

Kenmerken van overlevingsdrang.

Mensen die al een hele tijd met elkaar samenwerken krijgen bij veranderingen te maken met overlevingsdrang. De één vecht voor z'n bestaan, de ander vlucht.

Kenmerken van overlevingsdrang zijn onder andere: een sterk 'wij – zij' denken; cynisme; eigen regels, een

eigen manier van werken, een hoger ziekteverzuim en beperking tot eigen taken en het niet of moeilijk willen accepteren van nieuwe teamleden. Dat laatste leidt er vaak toe dat de nieuwelingen zich op hun beurt weer storen aan 'de gevestigde orde.'

In bedrijf X wordt jaarlijks een organisatieverandering doorgevoerd omdat het conjunctuur afhankelijk is. Dit betekent dat ieder voorjaar een nieuwe stoelendans begint waarbij het de vraag is wie mag blijven en wie moet vertrekken. De medewerkers die al een aantal jaren binnen dit bedrijf werken, weten hoe het gaat en hebben inmiddels een strategie ontwikkeld om hun eigen schaapjes op het droge te houden. Dat deze strategie ten koste van collega's gaat, is voor hen niet relevant. Toch is het ieder voorjaar weer spannend of zij dit jaar weer mogen blijven.

Oude versus nieuwe schoenen.

Bekend verhaal? Zo werkt het ook bij gedrag: nieuw gedrag voelt nu eenmaal onprettig aan en soms moet je veel inspanning leveren om je het nieuwe gedrag eigen te maken. Daarbij is de één meer flexibel dan de ander en dat kan binnen een team tot ineffectief gedrag en conflicten leiden. Zodra deze signalen de manager bereiken is het zaak dit zo snel mogelijk bespreekbaar te maken. Vanzelfsprekend is er tijd nodig om te wennen aan de nieuwe situatie en als manager kun je de teamleden daar in ondersteunen. Laat je dat na, dan wordt het teamgedrag alleen maar versterkt, worden de gelederen gesloten en de

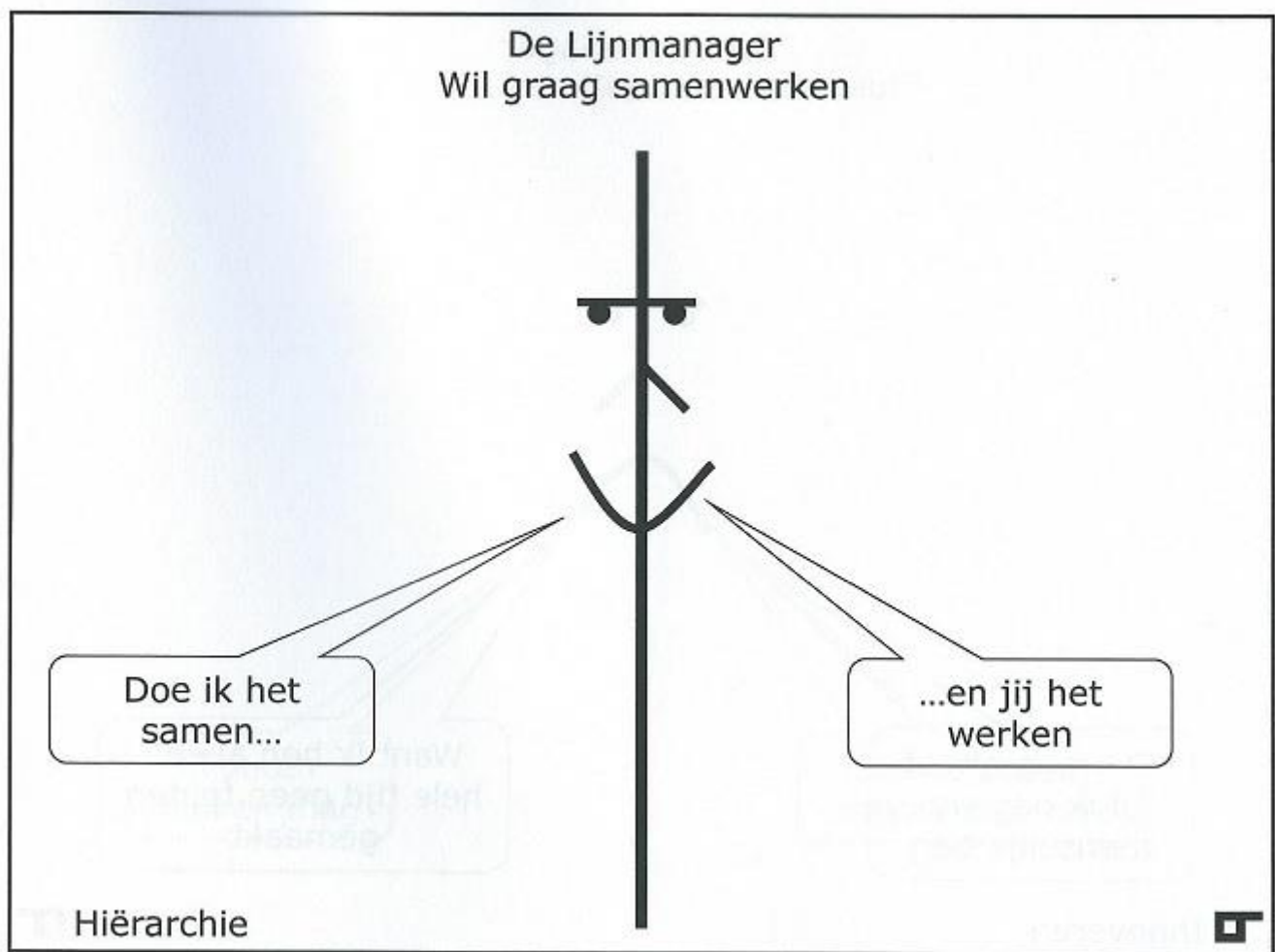
Je loopt de schoenenwinkel binnen en koopt een paar nieuwe schoenen. De verkoper adviseert je de schoenen voorzichtig in te lopen omdat het leer nogal stug is. Onder het mom 'dat valt best wel mee' besluit je om de nieuwe schoenen de volgende dag op de conferentie te dragen. Na afloop hiervan branden je voeten en als je thuis komt voelt het als een enorme verlichting zodra je je vertrouwde schoenen weer aanhebt. Bovendien hebben zich enkele blaren ontwikkeld. De volgende dag toch maar die oude vertrouwde schoenen aantrekken.

teamleden uiteindelijk bevestigd in hun gevoel: we worden niet serieus genomen. De strategie is juist te vragen waar de schoen knelt en erkenning te geven aan de pijn die de drager ondergaat. Eerst begrijpen, daarna begrepen worden (Covey, 1989). Uiteindelijk wil ieder teamlid terugkeren naar zijn passie.

Immers, er gaat meer energie in frustratie zitten dan in passie.



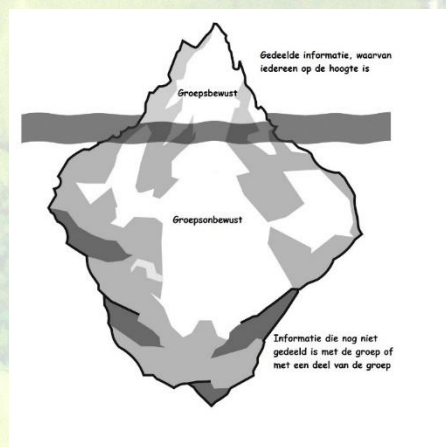
Uitdaging 4. Van ja-maar naar ja-en?



De verandering is aangekondigd en nu start het echte werk. Zoals eerder besproken bestaat de groep altijd uit een aantal sympathisanten, tegenstanders en een grote groep twijfelaars.

De ijsberg.

De metafoer van de ijsberg wordt in de psychologie gebruikt om het gedrag van de mens beter te begrijpen. Volgens Freud is slechts 10% van het menselijk gedrag zichtbaar en bewust terwijl de overige 90% onzichtbaar en onbewust is. In groepsprocessen is dit niet anders en heb je te maken met het groepsbewuste en het groepsonbewuste (Kramer 2015).



In het groepsbewust is sprake van informatie die door iedereen echt is gehoord. Dat kan 'platte' informatie zijn, maar ook emoties, ideeën, gedachten en ervaringen behoren hiertoe. Mensen hebben hier een stem aan gegeven en hoe beter de verbinding binnen de groep is, des te groter het vertrouwen waardoor deelnemers eerder geneigd zijn die informatie te delen.

Het bewustzijn is als een lichtbundel die bepaalde dingen oplicht en andere zaken ongezien laat.

- Arnold Mindell, 2007

Met het groepsonbewuste wordt datgene bedoeld wat niet iedereen weet. Hier is sprake van informatie die nog niet met iedereen is gedeeld of met slechts een klein groepje is gedeeld. Hier bevindt zich ook de crux van 'ja-maar'. Alle ervaringen en herinneringen die ons bang maken bevinden zich onder de waterlijn. En omdat we deze niet bespreekbaar durven maken, groeit de ijsberg onder water steeds meer aan. Onder de waterlijn ontstaat ook de beruchte 'achterkamertjespolitiek', het gekonkel en het vormen van coalities. Hier is sprake van de dubbele agenda en die willen we liever niet zichtbaar hebben.

De weerstand ontstaat vaak vanuit het onbewuste: ons referentiekader waarschuwt ons dat een voorstel niet werkt omdat we er een nare ervaring mee hebben of ons niet goed bij voelen. Vaak worden argumenten gebruikt die in de rationele sfeer liggen, terwijl de echte, onderliggende emoties niet naar boven komen.

Referentiekaders en paradigma's.

Ieder individu heeft een eigen referentiekader met allemaal hun eigen behoeften, verlangens, gedragingen, kwaliteiten en drijfveren. Ieder individu is uniek en dat maakt de groep ook weer uniek, want al die individuen zorgen voor een levend geheel van relaties en verbindingen. Binnen die groep heeft ieder individu de kracht om anderen te beïnvloeden. Hoe beter het individu kan luisteren, hoe sterker de groep wordt waardoor de intelligentie van de groep toeneemt en paradigma's worden voorkomen.



Een paradigma is een patroon van aannames, denken en handelen. Op basis van deze patronen blijven we vaak voortborduren op bestaande paden. Daarom zien we zaken zoals wij die zien terwijl een ander juist iets anders ziet. Einstein wist al dat je met bestaande methoden van denken niet tot nieuwe inzichten kunt komen. Daarvoor heb je mensen nodig die andere richtingen kiezen, die buiten de geëffende paden treden en zich niet aan allerlei regels houden. Buitenstaanders denken vaak dat bij dit soort mensen een steekje los zit.

Voor ieder individu is belangrijk: eerst begrijpen, daarna begrepen worden (Covey, 1989), want dat maakt dat de groep als geheel sterker. Stel je eens voor: alle ideeën, inzichten, invalshoeken en perspectieven die in een groep ontstaan die leiden tot nieuwe kennis!

Boven de waterlijn zit vooral het 'ja, en...' omdat hier de kennis al gedeeld is en eerder op een lijn komt. Onder de waterlijn ontstaat het 'ja, maar...', vooral omdat het onbespreekbare niet bespreekbaar wordt gemaakt. Onder de waterlijn groeien kleine visjes daardoor uit tot haaien en dat veroorzaakt sabotage in de samenwerking.

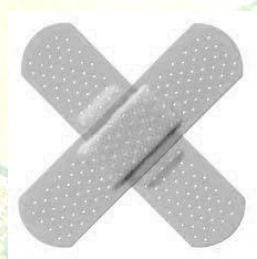
De NASA ontwikkelde voor de astronauten een pen die onder alle omstandigheden kan schrijven, dus ook in de ruimte, waar gewichtloosheid heerst. De ontwikkeling van de pen kostte uiteindelijk miljoenen dollars. Tot iemand zich afvroeg hoe de Russen dit opgelost hebben. Navraag leerde dat zij een potlood van € 0,50 gebruikten...

Zeer oud zeer.

Heb je wel eens meegemaakt dat in een bijeenkomst of vergadering werd terug gegrepen op gebeurtenissen in het verleden? Zoiets als: 'Toen Jan een paar jaar geleden....', of 'Als we het toen anders hadden gedaan, dan...'. Het zijn de beroemde, of zoals je wilt, de beruchte oude koeien die uit de sloot komen. Vaak wordt daar lacherig over gedaan of wordt het weggehoond, maar het zegt wel iets. Kennelijk heeft de boodschapper hier nog steeds last van en dat negeren betekent dat er geen recht wordt gedaan aan de onderstroom. Het gevaar ontstaat dat de vis een haai wordt. Er zijn meer signalen die duiden op een onderstroom: veel wisselingen in het management, taakstelling zonder voorwaarden, plannen die in schoonheid sterven, gedoe rond benoemingen, herplaatsen van incompetente medewerkers in staffuncties, etc. Maar ook gemopper door onvermogen, beelden die belangrijker worden dan feiten, groepssentimenten die de sfeer bepalen, stiekem straffen, pesten en een moedeloze sfeer. En ook wanneer het management regelmatig ingrijpt in de operatie, iedereen zich overal mee bemoeit, eigen toko's ontstaan en personeelsbijeenkomsten verplicht worden gesteld. Dit soort signalen duiden erop dat het collectieve geweten van een organisatie niet (meer) functioneert.

Pleisters plakken of schoonmaken?

Een vieze en bloedende wond moet je niet verbinden, die moet je eerst goed schoonmaken en ontsmetten anders gaat de boel ontsteken. Daarom ga je met de mensen aan de slag om patronen te ontdekken die de ontwikkeling belemmeren, zoals vermijding, rationalisering, ontkenning en projectie op anderen. Nodig iedereen uit om vooral dat te zeggen en vooral hardop te zeggen wat ze bezighoudt. Zonder wrijving geen glans, doch waak er voor dat er wordt geoordeeld of veroordeeld. Het gaat om ieders waarheid, zonder waardeoordeel: eerst begrijpen.



Uitdaging 5. Van denken naar doen.



Volwassenen denken vooral in systemen omdat we zijn vastgeroest in die systemen. Kleine kinderen denken juist buiten de bestaande kaders en paden en voor hen is alles mogelijk. Lukt het toch niet, dan kijken kinderen gelijk naar alternatieven.

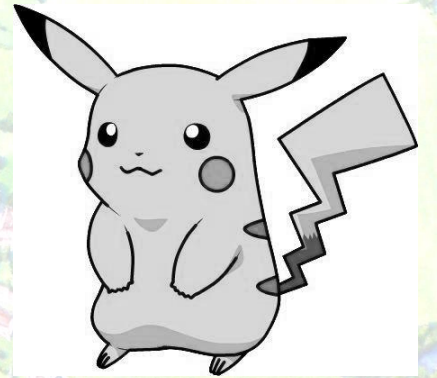
Wat het niveau van je vermogens ook is, je hebt meer potentieel dan je ooit kunt ontwikkelen in een mensenleven.

- James T. McCay

Kinderen hebben een natuurlijke nieuwsgierigheid om nieuwe dingen te proberen. Kinderen denken niet, ze doen het gewoon, ze proberen uit. Daarom laten kinderen in de eerste paar jaar een scherpe leercurve zien. Alles wordt aangegrepen om te leren en het ongeduld bij kinderen om iets nieuws te leren is een wonderlijke ervaring. Daarna gaat het kind naar school en moet het kind leren volgens een door volwassenen bedacht systeem. Het structureren en systematiseren van ontwikkeling heeft voordelen: het maakt resultaten meetbaar, controleerbaar en beheersbaar. De vraag is of dit voor het ontwikkelen van het werkelijke potentieel van kinderen een ideale omgeving is.

Waarom?

Kinderen zijn van nature nieuwsgierig. Toen mijn eigen kinderen klein waren, vroegen zij regelmatig 'waarom doe je dat?' Ik antwoordde wel eens dat het zo hoort omdat ik zelf eigenlijk ook niet wist waarom ik iets deed. Een antwoord waar mijn kinderen niets mee konden maar die mij ook aan het denken zette. Toen ik jaren geleden de ouderavond van mijn oudste zoon bezocht vertelde de onderwijzer dat kinderen nauwelijks meer in staat waren om dingen uit hun hoofd te leren. Ik vond dat vreemd want mijn zoon kende alle pokémon figuren en alle dinosaurussoorten. Het lerend vermogen is er wel, maar verloopt via een andere route.



Dichtgetimmerd systeem.

Hoe werkt het dan in organisaties? Ook hier bepalen werkinstructies, processen en procedures hoe er gewerkt moet worden. De logica is dat de processen dan het meest efficiënt verlopen waardoor een maximaal rendement wordt behaald, maar voor creativiteit en ontwikkeling is vervolgens weinig ruimte. Los van alle voordelen rijst de vraag of mensen zich wel zo prettig voelen in zo'n dichtgetimmerd systeem.

Definitie van waanzin: steeds hetzelfde blijven doen en dan een ander resultaat verwachten.

- Albert Einstein

Ook volwassenen willen steeds weer leren, elke dag weer nieuwe ontdekkingen doen. We zijn nu eenmaal nieuwsgierig en maar het systeemdenken beperkt ons hierin.

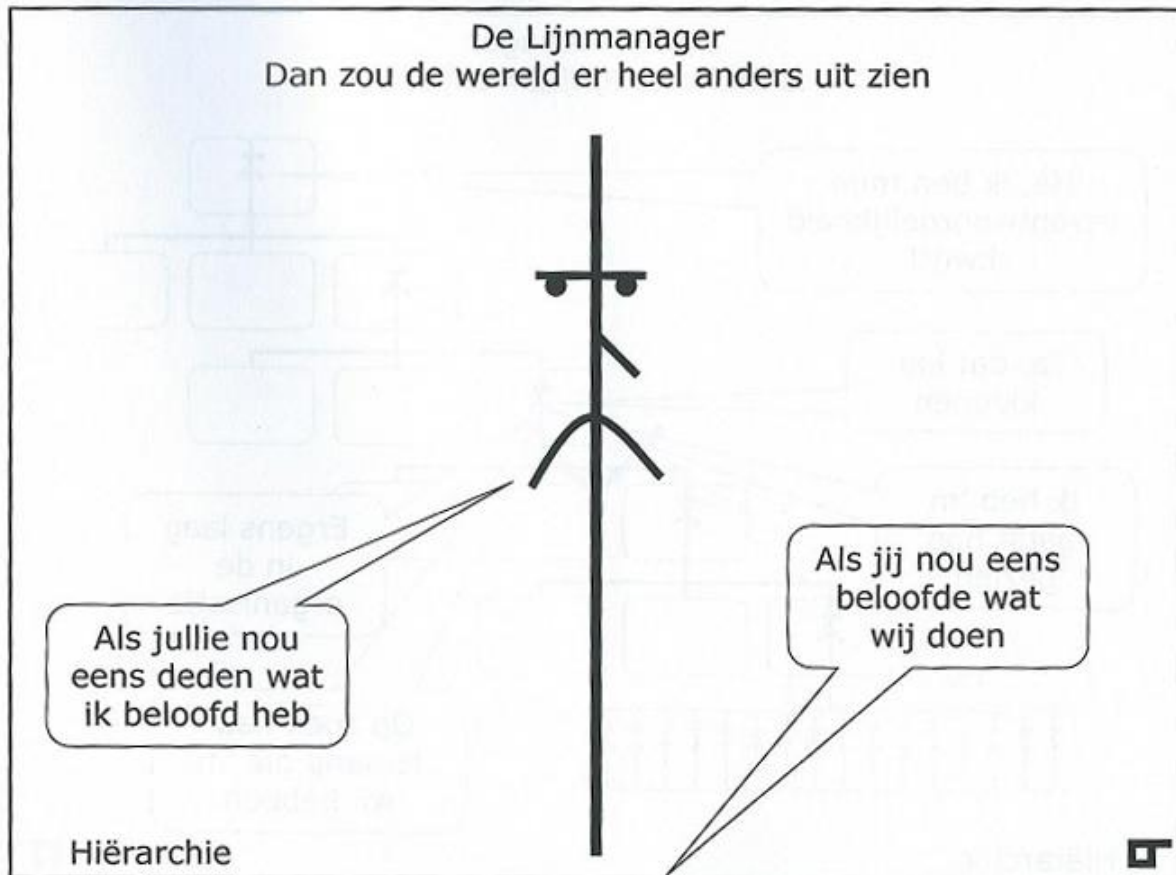
Ik hoor nog steeds mijn vader hijgend achter mij aanlopen terwijl mijn kleine beentjes er alles aan doen op de fiets te blijven. Een paar keer heb ik mijn knie kapot gevallen en ik heb mijn fiets ook wel vervloekt. Maar ik wilde leren fietsen en dat kon alleen maar met vallen, opstaan en opnieuw proberen. Het zou raar zijn als hij zou zeggen: 'ga maar niet fietsen, want dat heb je niet geleerd'.



Stop met denken, start met doen.

Verandering doet een beroep op ieders creativiteit omdat de vraag 'what's in it for me' wordt gesteld. Het levert onrust op, veroorzaakt emoties en onzekerheid. Door medewerkers te betrekken in het proces wordt een deel hiervan vermeden. Daarnaast is het belangrijk dat er niet alleen wordt gedacht en overlegd, maar dat er juist wordt ervaren. Door het doen creëert men nieuwe inzichten, doet men nieuwe ontdekkingen en leert men van fouten. Het is alsof je weer leert fietsen.

Uitdaging 6. Van machine denken naar mens denken.



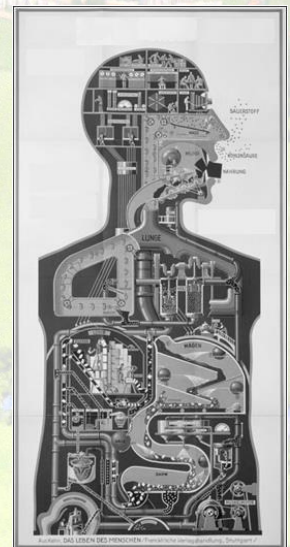
Volwassenen denken in systemen omdat ze zijn vastgeroest in systemen. Systemen worden van jongs af aan al ingevoerd en opgelegd en om buiten de bestaande kaders te kunnen denken en doen is het belangrijk het systeemdenken los te laten.

Feedbackloop.

Een manier om buiten bestaande kaders te leren denken is het gebruik maken van de zogenaamde feedbackloop. Met deze werkwijze In deze werkvorm ga je samen met je team op zoek naar feiten, patronen en leermomenten. Met behulp van deze acht stappen ervaar je hoe het is de bestaande patronen en kaders te verlaten en nieuwe inzichten en invalshoeken te verwerven.

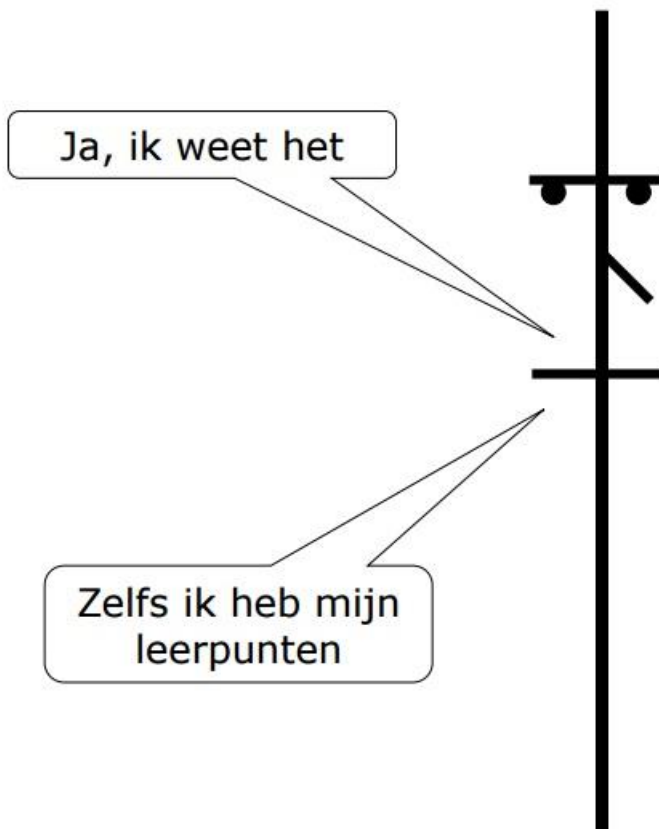
Problemen worden uitdagingen.

Bij het woord “probleem” schiet menig een in de stress en anderen gaan gelijk over tot actie, zonder echt de kern van het “probleem” in kaart te hebben: de “kip zonder kop”- strategie. Om te voorkomen dat iedereen als ongeleide projectielen aan de slag gaat kun je gebruik maken van de feedbackloop: je zoekt samen naar de meest plausibele verklaring zonder een schuldige aan te wijzen. Dit laatste is erg belangrijk wat juist met de beschuldigende vinger wijzen kan leiden tot heftige reacties en onnodige verwijten in de onderstroom. Even ter opfrissing: daar waar visjes haaien worden. Daarnaast is het belangrijk dat je niet gaat zoeken naar oplossingen en zondebokken, of dat nu mensen of processen zijn: het gaat om de feiten.



De beschrijving van de feedbackloop vind je vanaf bladzijde 49.

De Lijnmanager Stelt zich kwetsbaar op



Verlangen is wat ik wil!

De eerste stap is bepalen waarom je wilt veranderen, de tweede stap is bepalen wat je wilt veranderen en de derde stap is hoe je de verandering wilt aanpakken. Motiveer en betrek al je medewerkers optimaal bij het hele proces. Schrijf bijvoorbeeld alle verandervoorstellen en ideeën op een flip over of whiteboard. Het maakt niet uit wat het is; hoe gekker hoe beter.

Mensen willen wel veranderen, ze willen alleen niet veranderd worden.

Bepaal vervolgens samen welk resultaat je wilt bereiken, in het licht van de 'why' en in overeenstemming met de bedrijfsdoelstellingen. Je kunt het resultaat uitdrukken in een getal (1000 meer klanten), een percentage (5% meer omzet) of een beleving (stijging klanttevredenheid met 1 punt). Het is belangrijk om ook hier realistisch en transparant te blijven: een realistisch nieuw resultaat en het huidige resultaat moeten objectief worden gecommuniceerd.

Tenslotte, en dat is de belangrijkste, wat gaat het jou en/of de organisatie opleveren. Dit is de "why" en vormt de basis van de verandering.

Manager, nu ben jij aan zet!

Je hebt besloten je team zelfstandigheid en vertrouwen te geven om zelf de verandering in gang te zetten. Gefeliciteerd maar waak voor valkuilen!

Vooruitgang leidt tot terugval.

In je oude rol was je gewend om de kar te trekken: je was gefocust op je eigen ideeën en capaciteiten. Niet dat daar iets mis mee was, integendeel, je wist immers niet anders. De kar die je nu aan het trekken bent mag je loslaten: geef de leiding over aan het team en loop met de kar mee. Ik kan me voorstellen dat je in de ontwikkeling van je team regelmatig de neiging krijgt om de kar te gaan trekken omdat het volgens jou anders zou moeten. Waak hiervoor want je dwingt op deze manier je medewerkers weer terug in de kar plaats te gaan nemen en je neemt weer een aap op de schouders.



Irritatie ligt op de loer.

De ontwikkeling van een team is een proces dat tijd en ruimte vergt en geen plaats heeft voor irritatie en als die er wel is, dient deze besproken te worden. Want, zou je niet het liefst kopieën van jezelf aannemen om het proces te bespoedigen? Laat het los en accepteer dat het af en toe pijn doet. Je laat per slot van rekening het bekende achter je en maak een keuze: wil je een reis maken of een trektocht?

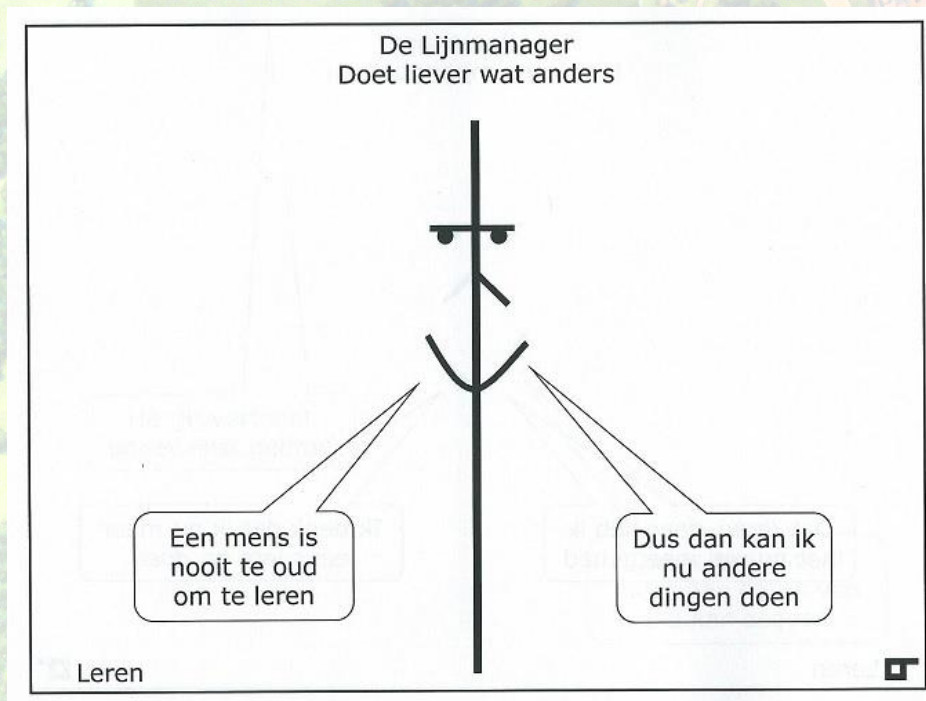
Talent ontwikkelt zich of vertrekt.

Door tijd en ruimte te bieden krijgt talent de ruimte om zich te ontwikkelen. Als je die tijd en ruimte niet of onvoldoende biedt, vertrekt het talent uiteindelijk. Dit heeft niet alleen gevolgen voor jou, jouw organisatie maar ook voor de achterblijvende teamleden: hun moraal wordt ernstig aangetast. De klantrelatie staat op het spel en daarmee komen de bedrijfsresultaten onder druk te staan.

Plezier, trots en betrokkenheid.

Veel managers zijn gewend om in processen te denken en daar zit een valkuil: laat het procesdenken los en start met mens – denken. Veranderen doe je niet over mensen maar met mensen. Tijd geven, ruimte en vertrouwen bieden zijn de sleutelwoorden die leiden tot plezier, trots en betrokkenheid.

Uitdaging 8. Van belerend naar lerend.



Een belerende organisatie staat bijna gelijk aan een bureaucratie. Individuele medewerkers leren wel maar als collectief verloopt het allemaal erg moeizaam. Het systeem is voornamelijk gericht op het voorkomen van problemen. Een ander kenmerk is dat veel medewerkers gespecialiseerd zijn en dat beperkt de samenwerking omdat de interactie minimaal is.

Kloof.

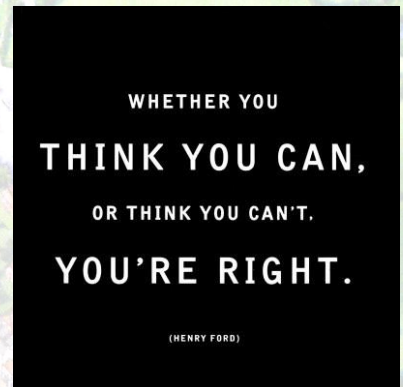
Er is een grote kloof tussen wat met zegt en wat met uiteindelijk doet. Er wordt bijvoorbeeld veel gepraat over problemen in plaats van ze gezamenlijk aan te pakken en op te lossen. En gaat er iets mis, dan ligt de fout altijd bij een ander. Kortom, denk, doen en beslissen zijn van elkaar gescheiden.

Not done.

Medewerkers in bureaucratische organisaties weten heel veel, vaak door jarenlange ervaring. Ze zijn echter niet in staat dit weten om te zetten in daadwerkelijke kennis. De motor voor vernieuwing hapert of ontbreekt omdat rechtstreekse feedback 'not done' is. Immers, vernieuwing belemmert de operationele activiteiten.

Self fulfilling prophecy

Mintzberg (1994) noemt deze organisaties de 'machinebureaucratie'. Medewerkers zien zich als radertjes in een systeem en gaan zich uiteindelijk ook als zodanig gedragen. Wil je een belerende organisatie veranderen, dan sta je voor dezelfde uitdaging als Baron von Münchhausen die met zijn paard in het moeras staat. Is het mogelijk om mezelf aan mijn eigen haren hier uit te trekken (Wierdsma & Swieringa, 2002)? Er ontstaat een self fulfilling prophecy: hoe meer men de eigen organisatie als een systeem ziet, als een geheel van radertjes, des te meer de medewerkers zich als radertjes gaan gedragen. Het radertje draait in de machine mee, ongeacht wat het buiten het systeem heeft geleerd.



Verslaving.

Bureaucratische organisaties zijn verslaafd aan reorganisaties en daarmee gepaard gaande individuele opleidingen. Het hoofddoel van deze opleidingen is het conditioneren van de medewerkers: het aanpassen van de medewerkers aan de eisen van het systeem.

Een lerende organisatie heeft daarentegen ambities en richt zich ook op ambities van de teams. Daardoor worden teams uitgedaagd en eigenaar van een vraagstuk. Als je er daarnaast in slaagt zoveel mogelijk diversiteit in een team op te nemen, is de kans op succes het grootst. Dergelijke teams hebben dan een mix van:

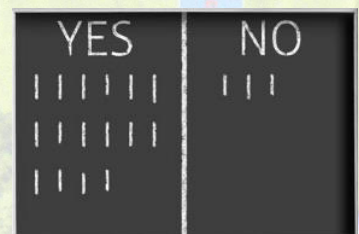
- Bekwaamheden: kennis en vaardigheden;
- Betrokkenheid: de emotionele binding;
- Rolverdeling: de verantwoordelijkheden.

Van de plek der moeite naar de plek der ontmoetingen.

De plek der moeite is de periode waarin medewerkers worden geconfronteerd met meerdere werkelijkheden, oftewel paradigma's. Er ontstaat een spanningsveld tussen het eigen beeld en de beelden die anderen van de verandering hebben. Op de plek der moeite stemmen medewerkers met elkaar af om tot een eenduidige werkelijkheid te komen. Hierdoor worden denken en doen meer op elkaar afgestemd waardoor de plek der ontmoeting ontstaat.

Wijsheid van de minderheid.

Biedt de plek der ontmoeting dan geen ruimte meer voor eigen inbreng en creativiteit? Nee, geenszins. Het is essentieel dat mensen hun verschillen en hun eigenheid kunnen vasthouden. De kwaliteit van de interactie bepaalt de kwaliteit van het sociale systeem (Van Dongen, 1996). Het accepteren van de wijsheid van de minderheid biedt ruimte aan andere meningen en voorkomt disciplineren en uitsluiting.



Reorganiseren gaat vaak als volgt. Eerst ontwerpt een stuurgroep, plus een aantal werkgroepen, ondersteund door een gezaghebbend adviesbureau een blauwdruk van de gewenste organisatie. Hierin worden opgenomen: de nieuwe strategie, structuur, cultuur en systemen. Meestal gaat zo'n blauwdruk vergezeld van een personeelsbezettingsplan waaruit blijkt hoeveel arbeidsplaatsen door de reorganisatie verdwijnen. De blauwdruk wordt voor de besluitvorming aangeboden aan de top van de organisatie. Als die zich kan verenigen met de blauwdruk begint de stapsgewijze massage van de managementlagen en daarna de lagere echelons. De meest voorkomende reactie is de roep om meer duidelijkheid. In deze fase wordt de blauwdruk daarom steeds preciezer en verfijnder. Daarna komt de fase van de stoelendans: de herbezetting van de managementposities. Tenslotte volgt de implementatie van de managementposities. De implementatie is voltooid als iedereen die mag blijven opnieuw is ingedeeld, een nieuwe taakomschrijving met bijbehorende bevoegdheden heeft en weet aan wie hij moet rapporteren. Als er dan nog aandacht is voor gedragsverandering, krijgt die de vorm van opleidingsprogramma's. Daarin krijgen individuele organisatieleden de nieuwe, gewenste competenties aangeleerd. De stilzwijgende veronderstelling is dat men dan in staat is weerstand te bieden aan de druk die uitgaat van de collectieve gedragspatronen. De praktijk is meestal dat men ondanks de individuele voornemens terugvalt in de bekende patronen van omgaan met elkaar. Dat is dan een aanleiding voor een volgende reorganisatie.

(Bron: Lerend organiseren. Wierdsma & Swieringa, 2002)

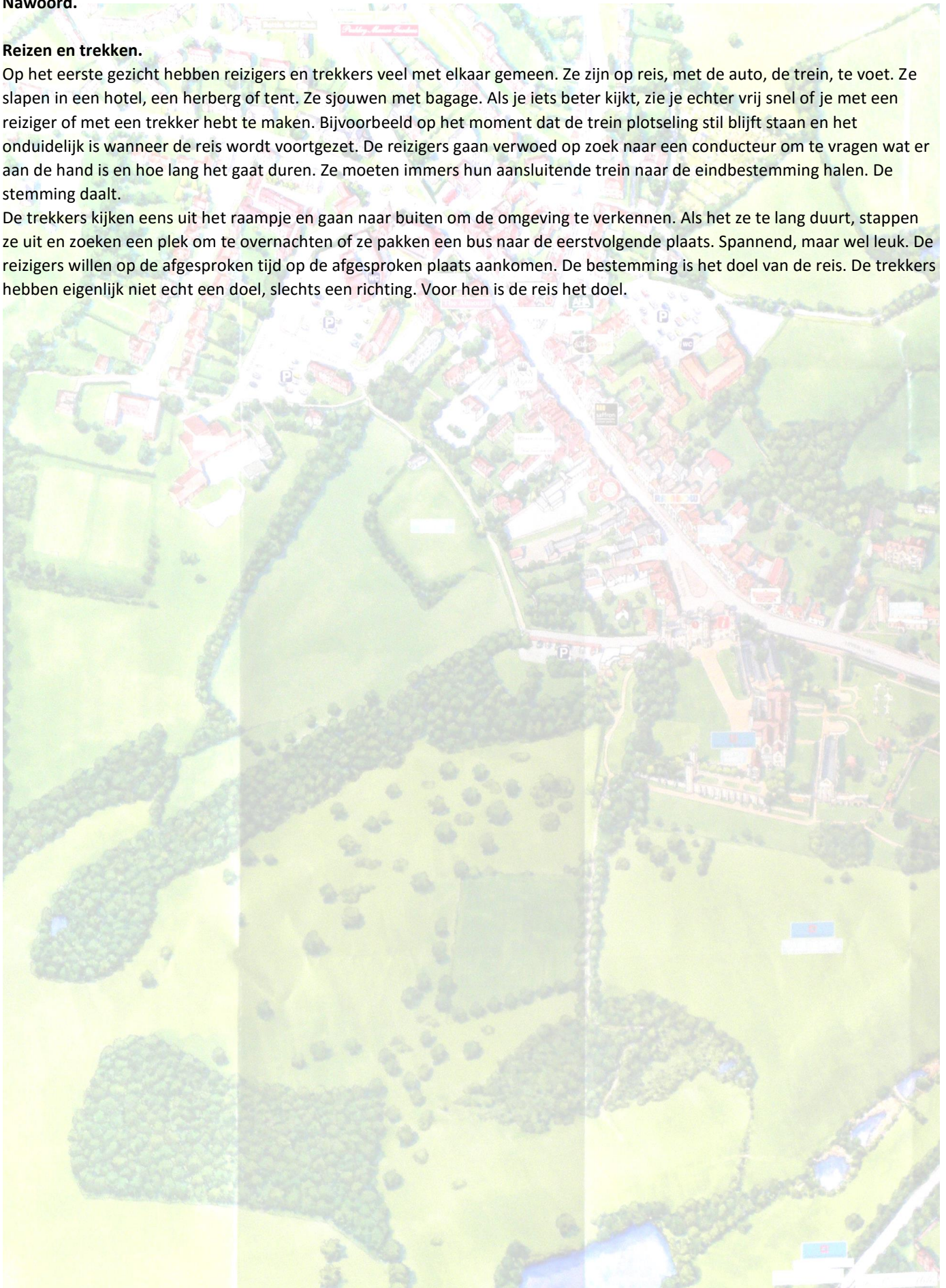


Nawoord.

Reizen en trekken.

Op het eerste gezicht hebben reizigers en trekkers veel met elkaar gemeen. Ze zijn op reis, met de auto, de trein, te voet. Ze slapen in een hotel, een herberg of tent. Ze sjouwen met bagage. Als je iets beter kijkt, zie je echter vrij snel of je met een reiziger of met een trekker hebt te maken. Bijvoorbeeld op het moment dat de trein plotseling stil blijft staan en het onduidelijk is wanneer de reis wordt voortgezet. De reizigers gaan verwoed op zoek naar een conducteur om te vragen wat er aan de hand is en hoe lang het gaat duren. Ze moeten immers hun aansluitende trein naar de eindbestemming halen. De stemming daalt.

De trekkers kijken eens uit het raampje en gaan naar buiten om de omgeving te verkennen. Als het ze te lang duurt, stappen ze uit en zoeken een plek om te overnachten of ze pakken een bus naar de eerstvolgende plaats. Spannend, maar wel leuk. De reizigers willen op de afgesproken tijd op de afgesproken plaats aankomen. De bestemming is het doel van de reis. De trekkers hebben eigenlijk niet echt een doel, slechts een richting. Voor hen is de reis het doel.



De feedbackloop.

Stap 1. Kies de uitdaging.

Jullie kiezen samen voor een thema dat als probleem wordt ervaren en brengen het in kaart door het verhaal zo compleet mogelijk te vertellen. Belangrijk is dat iedereen zich beperkt tot feiten en vertelt het ook in de tijd. Belicht het van zoveel mogelijk kanten en breng alles in kaart door de informatie op een flipover te schrijven.

Het is belangrijk dat je alles in kaart brengt, ook datgene waarvan je verwacht dat het onbelangrijk is. Pas later ga je selecteren.

Stap 2. Patronen ontdekken.

Kijk samen naar de patronen in het verhaal. In dit stadium kunnen emoties een rol gaan spelen en zijn mensen geneigd om schuldigen aan te wijzen. Waak er met z'n allen voor dat dit gebeurt.

Stap 3. De richting gevende vraag.

Deze vraag is feitelijk de vraag waarom het probleem een probleem is. Wederom niet zoeken naar oplossingen maar juist door te vragen 'waarom → ondanks → terwijl →' wordt de feedbackloop bekend. Met de richting gevende vragen ontstaan weer patronen en deze kun je samenvatten in feedbackloops.

Stap 4. Wat willen we echt?

In deze fase wordt gezocht naar het doel en de focus. Ook wordt in deze fase een beroep gedaan op ieders verantwoordelijkheid en rol. Je kunt vragen stellen als:

- Welke resultaten willen we echt?
- Wat is mijn persoonlijke verantwoordelijkheid?
- Wat zijn dan onze overtuigingen en veronderstellingen?
- Moeten we ons beeld veranderen, kijken we breed genoeg?
- Welke groepsdynamiek speelt er?
- Hoe komt het dat we...

Voorbeeld van een richting gevende vraag: waarom functioneert ons team onvoldoende ondanks alle samenwerking terwijl iedereen super gemotiveerd is.

Stap 5. Interventie.

Welke opties van handelen zijn er en welke passen het beste bij de oplossing en waarom? Laat het team zelf interventies inbrengen en ter discussie stellen.

Stap 6. Implementeren.

Denken is leuk, maar doen is nog veel leuker. Nu er oplossingen zijn bedacht is het tijd om die in de praktijk te brengen. Je leert opnieuw fietsen en daardoor ervaren hoe het is om iets nieuws te doen. Natuurlijk kun je successen vieren, dat hoort er bij, maar vier ook de fouten, want dat zijn de meest belangrijke momenten: de leermomenten.

Soms moet je aan den lijve ontdekken en leren dat iets niet werkt.

Het doen is zo belangrijk omdat het doen het leerproces bevordert. Kinderen zijn van nature doeners, pas als ze groter worden en naar school gaan, worden ze gedwongen om te leren vanuit een systeem dat door volwassenen is bedacht. Echter, in de tijd dat zij experimenteren, denken ze niet maar doen ze, waardoor hun leercurve enorm groot is. Volwassenen daarentegen denken meer in oplossingen en experimenteren daardoor minder. De boodschap is dus: van denken naar doen.

Stap 7. Terugkijken.

Kijk terug om dit proces en analyseer en bespreek dit met elkaar: wat hebben we er van geleerd en wat willen we nog leren? Welke ervaringen hebben we opgedaan en hoe gaan we daar in de toekomst mee om?

Stap 8. Opnieuw starten.

Nu is het tijd om het machine denken overboord te gooien en te starten met mensen denken.

Mensen zijn immers niet maakbaar: het zijn geen robots waar je bevelen instopt die vervolgens worden uitgevoerd. Mensen denken is met elkaar aan de slag gaan: van denken naar daadwerkelijk doen en daarvan weer met elkaar leren.



Van verandering naar dynamiek is een uitgave van Verstanderen.nu. Voor meer informatie kijk op www.verstanderen.nu of stuur een e-mail naar info@verstanderen.nu.

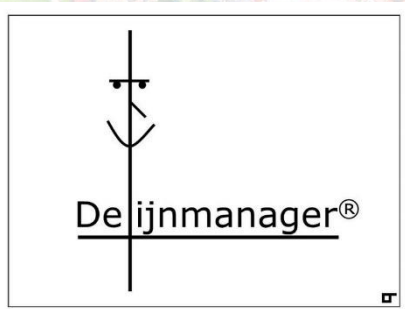


Verstanderen.nu is een onderdeel van T  C  O Training | Coaching | Ontwikkeling.
Hengelsestraat 290 | 7521 AM ENSCHEDE | T 06 44 50 63 43
www.verstanderen.nu | www.teceo.nu | info@verstanderen.nu

VERSTANDEREN
veranderen met gezond verstand

[LinkedIn](#) | [Twitter](#)

Cartoons: de lijnmanager
www.delijnmanager.nl | info@delijnmanager.nl



Dit product bevat per 100 gram:

Creativiteit	100%
Verrassing	100%
Plezier	100%
Inspiratie	100%
E-nummers	0%

Bewaaradvies:

Op tafel en bureau, in het volle zicht

Tenminste houdbaar tot:

Onbeperkt houdbaar

Literatuur:

<http://tinyurl.com/q7kc8lx>

<http://tinyurl.com/osuslk7>

<http://tinyurl.com/o74aon2>

<http://tinyurl.com/p7ayug5>

<http://tinyurl.com/q6awprx>

Kramer, J. – Deep democracy (2015, Thema)

<http://www.trending.nl/artikel/fun/18-aug-woodstock-is-45-jaar-geleden>

<https://www.managementboek.nl/artikel/156>

<https://www.youtube.com/watch?v=88AVD8YIcJE&feature=youtu.be>

Evard, B.L. & Gipple, G.A. *Managing business change* Pearson education 2001

Lerend organiseren. Wierdsma & Swieringa, 2002

<http://tinyurl.com/mayar6e>

<http://tinyurl.com/lyxy8ut>

<http://tinyurl.com/mqflwhl>

<http://tinyurl.com/oq4fnq4>

<http://tinyurl.com/mrbcwc6>

<http://tinyurl.com/ocxtpze>

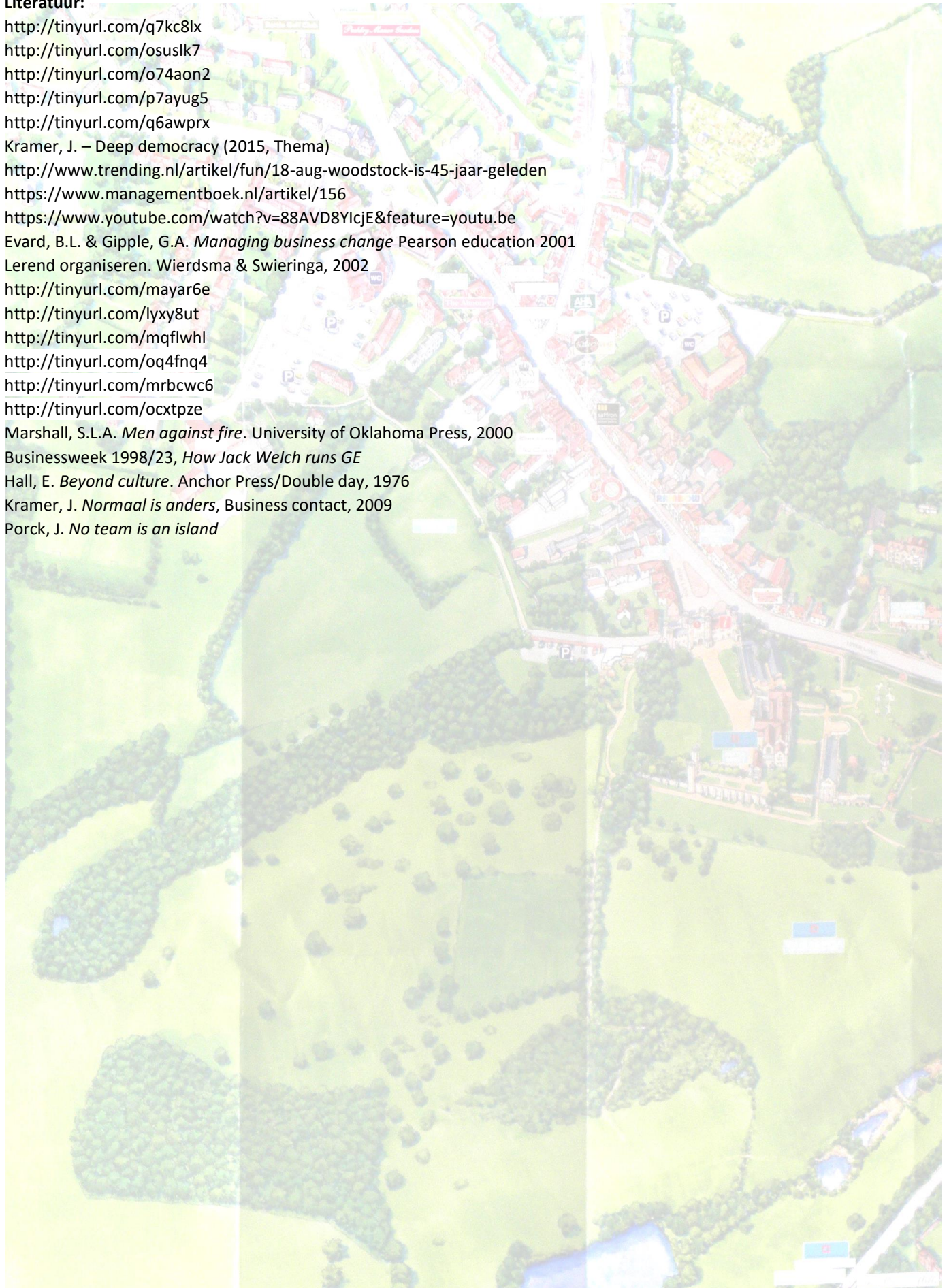
Marshall, S.L.A. *Men against fire*. University of Oklahoma Press, 2000

Businessweek 1998/23, *How Jack Welch runs GE*

Hall, E. *Beyond culture*. Anchor Press/Double day, 1976

Kramer, J. *Normaal is anders*, Business contact, 2009

Porck, J. *No team is an island*



Over de auteur.

Erwin Damhuis is oprichter en drijvende kracht achter 'Je klant als ambassadeur met Persoonlijk Eigenaarschap'. Met zijn bedrijf Verstanderen.nu helpt hij ondernemers en medewerkers in veranderprocessen om van de klant een échte ambassadeur te maken. Hij heeft onder meer gewerkt in de branche verzekeringen, de financiële en de zakelijke dienstverlening. Hij ontdekte dat mensen die plezier hebben in hun werk, trots zijn op wat ze doen méér betrokken zijn bij de klant én de onderneming. Hierdoor wordt hun product gewild én er wordt over gesproken. Door zijn werk als adviseur, manager, trainer en coach werd die ontdekking een overtuiging: ambassadeurs zijn loyale klanten en verhogen je omzet.

Met dit E-book geeft hij inzicht in het veranderproces met prikkelende stellingen, inspirerende voorbeelden en vraagstukken die tot nadenken aanzetten.

Erwin helpt je bij het Persoonlijk Eigenaarschap: het gaat niet alleen om het verkopen, maar vooral ook het onderscheidend maken in de markt. Die stap extra, de persoonlijke touch en inleven in de klant maken van jouw klant een echte ambassadeur. Want wat anderen waarnemen is één, wat ze vervolgens over je vertellen is je meerwaarde.



Download ook de volgende bijdragen:

- Je klant als ambassadeur met Persoonlijk Eigenaarschap
- Klantgericht denken en handelen doe je met je hoofd en met je hart

Erwin is coauteur van verschillende managementboeken, zoals Het Coachingsalfabet, Het Veranderalfabet, Het Kantelingsalfabet en Het Bevlogenheidsalfabet. Daarnaast schrijft hij een wekelijkse column en blogt hij regelmatig.



Hengelosestraat 290 | 7521 AM ENSCHEDE | KvK 53 23 75 52 | T 06 44 50 63 43 | E info@verstanderen.nu
I www.verstanderen.nu | Verstanderen.nu is een onderdeel van TêCéO Training | Coaching | Ontwikkeling
Algemene voorwaarden gedeponeerd bij de Kamer van Koophanden op 10 oktober 2011, onder nr. 52 23 75 52