

Mindset & Inzet
voor verandering
in organisaties



McChange®



Inhoudsopgave:

1	Intro	7
2	MINDSET voor VERANDERING	8
2.1	Verandervermogen en Veranderbereidheid	9
2.2	Ieder type vraagstuk zijn eigen sturing	12
2.3	Sociaal en Instrumenteel perspectief	15
2.4	Leiderschap bij verandering	19
2.5	Het 'OPA' model	24
2.6	Weerstand	30
2.7	Gedrag dynamiek	32
2.8	Veranderprincipes voor impact	38
2.9	De Mindset voor Verandering samengevat	39
3	INZET voor VERANDERING	40
3.1	Fase 1 : Focus op Perspectief	42
3.1.1	Transparantie	43
3.1.2	Urgentie, cultuur en dynamiek peilen	44
3.1.3	Stakeholders- en krachtenveldanalyse: Hoe lopen hier de hazen?	45
3.1.4	Commitment	47
3.2	Fase 2: Afstemmen & Inrichten	50
3.2.1	Inrichten van de rechter trechter	50
3.2.2	Future Architects	51
3.2.3	Opdrachtgever	52
3.2.4	Regiesessie	54
3.2.5	De Coach	55
3.3	Fase 3: Momentum & Borging	56
3.3.1	Momentum	56
3.3.2	Borging	57
3.3.3	Werken en leren tegelijk	58
3.3.4	Nu begint het gedoe	58
3.3.5	Coach aan de bak	60
3.3.6	Motivatatie & Commitment	61
4	Over Bureau McChange	62
	Colofon	67





Intro

Dit boek gaat over verandering in organisaties. Afhankelijk van je eigen voorkeur kun je voor de term 'verandering' ook 'ontwikkeling' of 'innovatie' lezen. Het zijn termen die door veelvuldig gebruik inmiddels behoorlijk sleets zijn geworden en alleen al op basis daarvan als gesneden koek mogen worden beschouwd. Maar waarom kost veranderen dan toch zoveel moeite?

In dit boek proberen we niet alleen die vraag te beantwoorden maar gaan we ook op zoek naar antwoorden op logische vervolgvragen zoals: Hoe komen mensen (wel) in beweging en hoe kunnen we beter sturen op resultaat bij veranderprocessen? Dat doen we door te kijken naar welke verander Mindset (verander-manier-van-denken) en welke verander Inzet (verander-manier-van-handelen) nodig zijn.

“De juiste mindset is waardeloos zonder de juiste inzet... en andersom.”
Zo, daar heb je de eerste tip al te pakken.

In dit boek zetten we concreet en praktisch uiteen hoe wij bij McChange deze Mindset & Inzet om te veranderen aan elkaar verbinden. Met de nadruk op hoe wij dat doen. Dus niet hoe het moet, niet wat het beste is, niet hoe het hoort, maar ónze werkwijze.

In het eerste deel van dit boek bespreken we de verander Mindset door diverse ideeën, concepten en geleerde lessen uit de praktijk te delen. Inzichten die je kunnen helpen om meer sturing en grip te krijgen op verandering. In het tweede deel lees je welke verander Inzet nodig is om het voor elkaar te krijgen.

Mindset & Inzet dus. Het is allemaal geen raketwetenschap, maar met alleen gezond verstand kom je er ook niet. We hopen dat je ons verhaal met plezier zult lezen, dat het je inspireert, je doet nadenken, je achter je oren doet krabben en hier en daar wellicht laat glimlachen. Het zal je zeker helpen je eigen vakmanschap te vergroten door vanuit een ander perspectief naar je eigen team/afdeling/organisatie te kijken. Verspreid door het boek hebben we cases beschreven uit onze eigen praktijk. Sommigen zijn we trots op, anderen wat minder. We hebben van allemaal geleerd. De kans bestaat dat dit gewoon weer een 13-in-een-dozijn management boek is, maar dit is wel 'ons' boek. En we zijn er apetrots op.

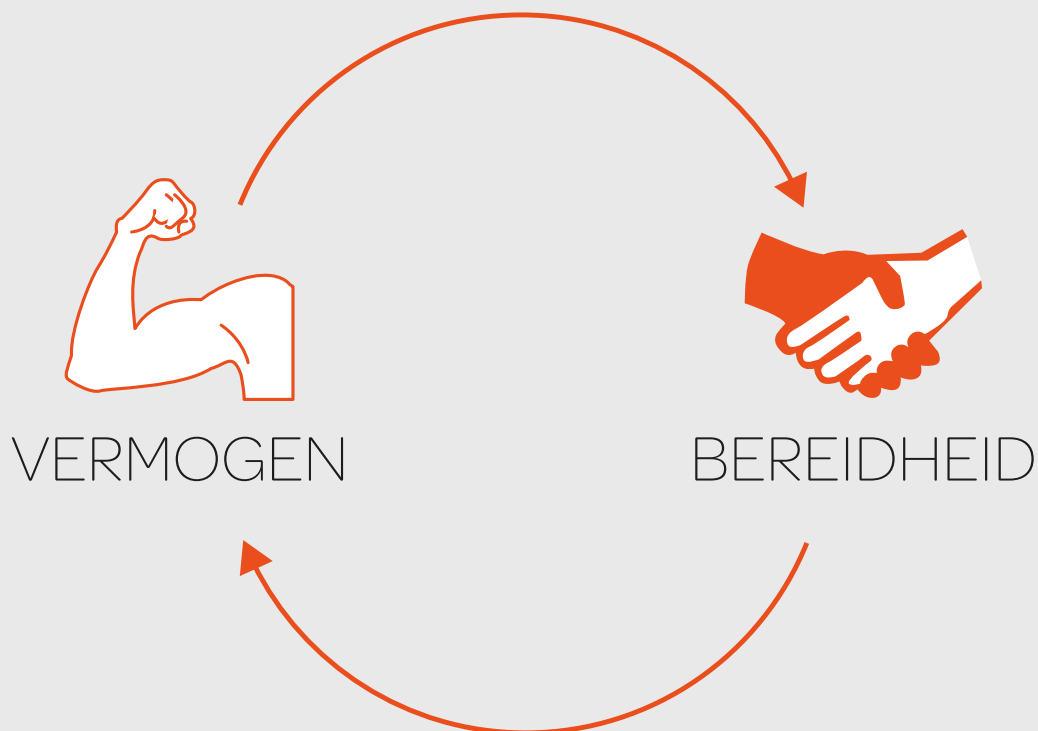
We wensen je veel leesplezier!

Jeroen Bouman & Karsten Bezooijen

2 MINDSET voor VERANDERING

De juiste mindset voor verandering. Bestaat dat? En zo ja, wat is dat dan? Een verander-manier-van-denken? En waarom heb je deze überhaupt nodig? We proberen deze vragen te beantwoorden aan de hand van een aantal thema's die te maken hebben met verandering in organisaties en het in beweging krijgen van leiding en medewerkers. Deze mindset thema's zijn stuk voor stuk belangrijk en wij houden ze dan ook scherp voor ogen wanneer we organisaties helpen bij verandering:

- Verandervermogen en Veranderbereidheid
- Ieder type vraagstuk zijn eigen sturing
- Sociaal en Instrumenteel perspectief
- Leiderschap bij verandering
- Het 'OPA' Model
- Weerstand
- Gedragdynamiek
- Veranderprincipes voor impact



2.1 Verandervermogen en Veranderbereidheid

In deze uitdagende tijd staat de continuïteit van organisaties geregeld onder druk. Er wordt voortdurend een beroep gedaan op het verandervermogen van organisaties: 'De flexibiliteit en beweeglijkheid om zich steeds opnieuw aan te kunnen passen aan een veranderende context'. Het verandervermogen van een organisatie is niet groter dan het verandervermogen van de mensen in die organisatie. Zowel top-down als bottom-up. Vandaar dat kosten noch moeite worden gespaard om deze (latent) aanwezige veranderkwaliteit aan te boren en mensen in beweging te krijgen. Het hele instrumentarium wordt uit de kast getrokken om te drukken, te trekken, te verleiden, te dreigen, te belonen of te straffen. Onze ervaring is dat dit vaak vrij beroerd lukt en slechts leidt tot minimale beweging. Zijn mensen dan zo moeilijk in beweging te krijgen?



We gaan onze organisatie agile inrichten om concurrerend te blijven in een veranderende toekomst.

Wat zegt ie nou precies?

*Gelukkig!
Koffie?*



*Maak je niet druk, dat zei hij vorig jaar ook
Oh, dus er verandert niets voor ons?
Nee.*

Lekker!

Welnee, mensen zijn prima in staat om in beweging te komen, zich aan te passen en te veranderen. Dat verandervermogen zit intrinsiek in onze genen. De kunst is wel om het aan te boren door eerst de veranderbereidheid te toetsen. Want zonder veranderbereidheid is het verandervermogen nihil. Vergelijk het met motivatie, we kunnen randvoorwaarden creëren, maar iemand besluit zelf om te veranderen of niet. Het is en blijft een individuele keuze! Alleen moet die keuze dan wel helder op tafel komen. Hoe? Door als leiding klare taal te spreken, niet om de hete brei heen te draaien, iedereen serieus te nemen, voorbeeldgedrag te laten zien etc. Dit klinkt eenvoudig, maar is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Noem het coachend of dienend leiderschap, noem het zoals je wilt, maar het begint gewoon met een goed gesprek. Niet eenmalig, maar voortdurend. Niet vanuit een trucje, maar vanuit oprechte interesse. Verandervermogen ontwikkelen begint bij de bereidheid om te veranderen. Deze bereidheid neemt toe zodra helder is hoe we erop vooruit kunnen gaan of hoe we vervelende zaken kunnen vermijden. Zodra we helder hebben welke eerste stap we kunnen zetten en het vertrouwen hebben dat we het kunnen.



Leidinggevende



Medewerker

Volgens mij gaat het niet goed met je, het ziet er niet uit alsof je nog plezier hebt in je werk en ik maak me oprecht zorgen om je.

Ja, maar er is zoveel veranderd. Ik weet niet of ik dit wel leuk vind. Er komt niets uit mijn handen. Wat als ik het niet red of kan? Ik slaap er slecht van.

Ik begrijp je onzekerheid. Ik ga me voor je inzetten, maar dan moet jij wel zelf willen en hulp accepteren.

Ik zal wel moeten, toch?

Dat zie ik anders. Je moet niets. De keuze is aan jou. We gaan samen een plek zoeken in de organisatie waar je bijdraagt en waar je je prettig voelt of we gaan op een goede manier afscheid nemen. Dat zijn de opties en bij beiden ga ik je helpen. Dat heb je door je inzet en goede werk verdient. Mijn voorkeur is dat je blijft.

Dus goed door of goed afscheid nemen?

Inderdaad. Het is net een relatie.

En nu?

Nu ga je er een paar nachten over slapen en dan spreken we elkaar weer verder. We komen er hoe dan ook op een goede manier uit samen.

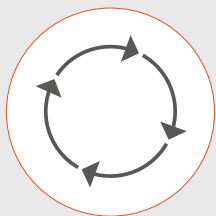
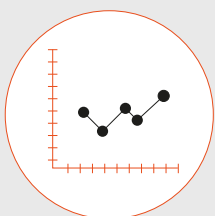
Managers die mensen in beweging willen krijgen hebben vaak een sterke neiging om iets te gaan doen. En dat doen is lang niet altijd effectief. Wanneer het uitgangspunt is dat de talenten, kwaliteiten en competenties om te bewegen en veranderen al aanwezig zijn in de mensen, dan hoef je als manager dus juist minder te doen om het aan te leren. Sterker nog, wanneer het wel aanwezig is, maar het komt er niet uit, dan wordt het kennelijk geblokkeerd. Met andere woorden, we doen dus iets waarmee we het belemmeren. Dat kan bijvoorbeeld zitten in de context, in de randvoorwaarden of in de aansturing. Om mensen in beweging te krijgen, moet je dus eerder iets laten. Stoppen met wat de beweging blokkeert. En dat kan zomaar het instrumentarium zijn waarmee geprobeerd wordt om te drukken, te trekken, te verleiden, te dreigen, te belonen of te straffen om mensen in beweging te krijgen. Kan jij zo uit de losse pols drie mensen noemen die door een performance management instrument langdurig beter zijn gaan presteren? Die door een workshop verandermanagement vol in de verandering zijn gestapt? Of die door een POP-gesprek zichzelf ontzettend zijn gaan ontwikkelen? Behalve natuurlijk de mensen die dat ook zonder POP-gesprek al uit zichzelf zouden doen. Dus ... het instrumentarium aan de kant, elkaar weer recht in de ogen kijken en openhartige gesprekken voeren.

*“Om menselijk kapitaal
te verzilveren
hoef je niet zoveel te doen,
maar meer te laten.”*

Dit lijkt een zeer eenvoudig concept, maar het gaat om een wezenlijke switch in benadering die het verschil maakt. Het werkt alleen wanneer de achterliggende intentie oprecht is. Anders wordt het weer het zoveelste ‘instrument’. En zodra een instrument een doel op zich wordt in plaats van een middel, verdwijnt het contact en daarmee de menselijke maat en de kans op succes.

2.2 Ieder type vraagstuk zijn eigen sturing

In dit hoofdstuk staan we stil bij het onderscheid tussen vier verschillende typen vraagstukken die vaak gelijktijdig actueel zijn in organisaties. Je mag ze in plaats van vraagstukken ook ‘problemen’ of ‘uitdagingen’ noemen, zo je wilt. Het feit blijft dat ze ieder hun eigen dynamiek kennen en daardoor ook ieder een eigen manier van sturing nodig hebben.



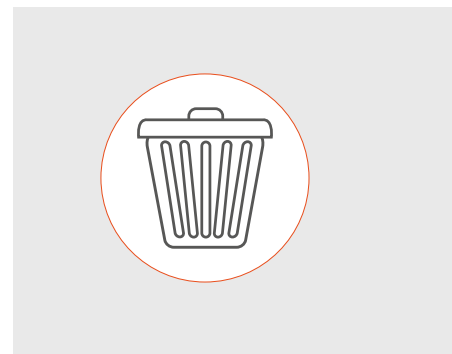
Ten eerste onderscheiden we *onderhoudsvraagstukken*. Dat zijn vraagstukken waar het er om gaat dat bestaande systemen blijven draaien. En daarvoor is onderhoud nodig. Wanneer je je auto niet regelmatig controleert, schoonmaakt, banden vervangt en de olie ververst, sta je vanzelf een keer stil. Ongepland en ongewenst. Onderhoud bestaat uit routinematig werk en routine wordt snel saai, waardoor de aandacht verslapt. Het sturingsmechanisme om scherp te blijven op routinewerk is discipline. Dat betekent zaken vastleggen in werkprocedures, controleren, er bovenop zitten en herhaaldelijk bewustzijn creëren over de risico's van achterstallig onderhoud.

Ten tweede onderscheiden we de zogenoemde *bekende problemen*. Dit zijn vraagstukken waarvan dezelfde vragen al eerder zijn opgelost. Die zijn voorspelbaar en dus goed te plannen. Je weet wat er komt, wanneer het komt en wat er nodig is. Het sturingsmechanisme voor bekende problemen is meestal de projectmatige aanpak, planmatige fasering, heldere structuren, meetbare mijlpalen, noem maar op.

Het derde type vraagstuk gaat over *verandering*. Over ontwikkeling en innovatie die noodzakelijk zijn voor de continuïteit van organisaties. Dit soort veranderprocessen is wat lastiger te sturen. Het is een grotendeels onbekende weg, uniek voor deze organisatie in deze tijd binnen deze context. Je kunt dus niet zomaar een aanpak van een andere organisatie kopiëren. Veranderprocessen zijn daarom niet eenvoudig. Ze worden vaak gekenmerkt door een ‘zekere mate van onzekerheid’. Het verloop en het uiteindelijke resultaat zijn niet helemaal voorspelbaar. Een plan maken van A tot Z heeft dan ook weinig zin. Dat zou schijnzekerheid geven, alsof het allemaal wel voorspelbaar zou zijn. Veranderprocessen vragen daarom om een procesmatige aanpak, zodat er ruimte bestaat om steeds te blijven sturen. Iteratief, stap voor stap. Procesmatig werken vraagt voortdurend aandacht. Het vraagt enerzijds de ruimte voor creativiteit en innovatie en anderzijds een strakke sturing op het proces zelf. De McChange aanpak die we verderop in dit boek bespreken is zo'n procesmatige aanpak, bedoelt om steeds te blijven sturen op het proces. Na iedere stap leren we weer wat nieuws. Met de opgedane ervaring en inzichten toetsen we of het beoogde resultaat nog klopt en of we nog bezig zijn het juiste vraagstuk op te lossen.

“Procesmatig veranderen is varen op zicht.”

Het vierde type vraagstuk dat we willen noemen zijn de *onoplosbare problemen*. Het lijkt voor de hand liggend om daar geen tijd en energie in te steken en toch gebeurt dit regelmatig. Onoplosbaar omdat er een impasse is, geen draagvlak is of simpelweg geen klant er iets mee gaat doen. Zonde. Wat ons betreft kun je hier maar één ding mee doen en dat is loslaten en geen energie meer instoppen. Ben je wat minder goed in loslaten, dan kun je ook het DELLE Principe toepassen. DELLE staat voor 'Durch Einfach Liegen Lassen Erledigen'. Oftewel aan de kant schuiven, dan lost het zich vanzelf op. Dit principe is van nature zeer goed ontwikkeld bij vooral jongens in de pubertijd. Maar dan is het onbewust. Wanneer je dit principe bewust toepast kan het erg efficiënt zijn.



Type Vraagstuk	Bestaat uit	Sturingsmechanisme
Onderhoud	Routine	Discipline
Bekend Probleem	Voorspelbare Uitkomst	Projectmatig
Verandering	Onvoorspelbaar & onzeker	Procesmatig
Onoplosbaar	Muurvast zittend probleem	Geen energie in stoppen of knopen doorhakken

“Choose wisely, decide you must how to serve them best.”
- Yoda -

In de praktijk komen we regelmatig tegen dat organisaties geneigd zijn om verander vraagstukken op een projectmatige manier aan te pakken. Puur omdat projectmatig werken gemeengoed is, men nu eenmaal niet beter weet of omdat een mooi projectplan het gevoel van voorspelbaarheid (en daarmee veiligheid) geeft. Vaak wordt gedacht dat deze manier ook meer snelheid en efficiency brengt. Dat is een veelgemaakte fout. Je kunt je veel beter richten op die onvoorspelbaarheid in plaats van te focussen op schijnzekerheid. Dus niet doen!

Andersom geldt overigens hetzelfde. McChange werkt volgens de procesmatige aanpak, die bij uitstek geschikt is voor veranderprocessen. Maar wanneer je alleen door deze bril kijkt, loop je ook het risico om overal een veranderproces in te zien, terwijl er misschien alleen strakker gestuurd moet worden op discipline of dat er behoefte is aan gedegen en gestructureerde werkinstructies.

“Wanneer je enige gereedschap een hamer is, zie je overal spijkers.”

We stappen allemaal weleens in de valkuil om overal mogelijkheden te zien om waar we zelf goed in zijn toe te passen. Ook wij, niets menselijks is ons vreemd. We proberen onszelf hier steeds bewust van te zijn, zodat het niet van het toeval afhangt of we de juiste dingen doen.

“Het is belangrijk om te weten waar je goed in bent, maar nog veel belangrijker om te weten waar je af moet blijven.”

Casus: They don't want to buy what we have to sell

Een energiemaatschappij wilde haar businessunits beter laten presteren door meer resultaatgericht te gaan werken. Uit eigen gelederen was een 'High Performance Team' samengesteld met jonge, enthousiaste change consultants. Het was hun taak om de business units te helpen bij de gewenste gedragsverandering. Het nadeel van interne consultants is dat ze onderdeel zijn van hetzelfde systeem en daarmee een gekleurd oordeel hebben. Dit nadeel werd hier overigens ruimschoots gecompenseerd door veel enthousiasme.

Wij waren één van de partijen om een verhaal te pitchen waarmee we dit team konden helpen. We hebben onze procesmatige McChange aanpak uit de doeken gedaan. In onze ogen de perfecte oplossing voor hun vraag. Zij vonden het ook een prachtig verhaal, maar ze werden steeds onrustig wanneer we woorden gebruikten als 'onvoorspelbaar' en 'omgaan met onzekerheid'. Ze durfden het niet aan en hebben uiteindelijk gekozen voor een partij met een wasstraat van standaardprogramma's. Of ze met het gekozen programma hun doelen hebben behaald weten we niet.

De les die wij uit deze casus hebben gehaald is dat je de angst voor onzekerheid nooit moet onderschatten. Wij hadden beter moeten vertellen wat wél voorspelbaar is en hoe, namelijk het procesverloop. En ook hoe menselijk gedrag zich ontwikkelt in verschillende fases en hoe hier mee om te gaan.



2.3 Sociaal en Instrumenteel perspectief

Een ander belangrijk thema uit de mindset voor verandering is het kijken vanuit twee verschillende perspectieven: het instrumenteel en het sociaal perspectief. In iedere organisatie bestaan ze altijd allebei en meestal is er wel een voorkeur voor één van de twee. Organisaties kunnen vanuit deze voorkeur de neiging hebben om vraagstukken en problemen te eenzijdig te belichten.

Eenvoudig gezegd gaat het instrumentele perspectief over controle door instrumenten. Vanuit Instrumenteel perspectief is een organisatie een systeem van afspraken, procedures en protocollen waarin menselijke subjectiviteit zoveel mogelijk wordt uitgeschakeld. Dat maakt het resultaat voorspelbaar en ook persoonsonafhankelijk. Dat heeft zo zijn voordelen, maar uiteraard ook nadelen. Eenzijdig ingezet schiet het instrumentele perspectief tekort. Instrumentele organisaties kunnen in het oplossen van problemen neigen naar alleen maar instrumentele oplossingen, waarbij de menselijke maat verdwijnt. Dus is er ook wat anders nodig, namelijk het sociale perspectief. Hier ligt de focus op het gedrag en de gevoelens van mensen. Wat ze drijft, hoe ze communiceren, hoe ze interacteren, hoe ze wel of niet bewegen. Meer sociale organisaties, waar de onderlinge relatie voorop staat, kunnen een te grote voorkeur hebben om oplossingen vooral in de relationele sfeer te zoeken (zolang er harmonie is, gaat het goed). Zoals gezegd bestaan deze twee perspectieven altijd tegelijkertijd in organisaties. Het is geen kwestie van of-of, al kan de voorkeur wel overhellen naar de één of de ander. Hierdoor kan disbalans ontstaan.





Manager 1



Manager 2

*We hebben een zorgvuldige analyse gemaakt en de conclusie is helder.
Fase 1 van de herstructurering gaat starten, we moeten beginnen met de herverdeling
van onze commerciële activiteiten over onze target klanten.*

*Nou, ik denk dat we beter eerst nog verbindende feedback
gesprekken moeten voeren over het waarderen van onze
werknemers.*

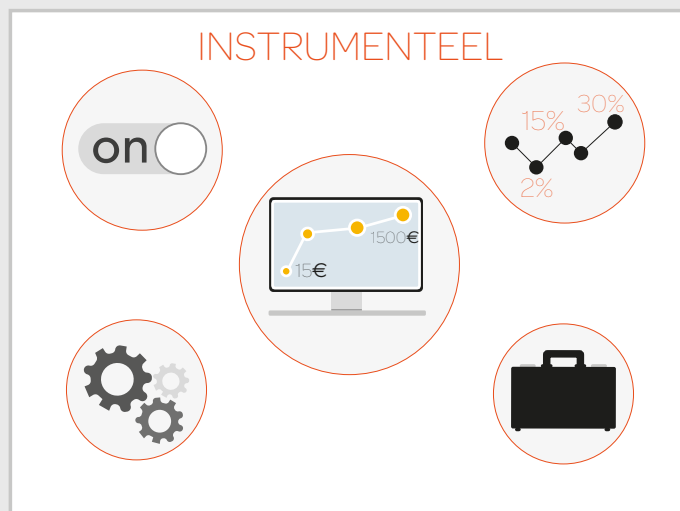
*Nee nee nee, dat zie je niet juist. We moeten eerst de structuur helder neerzetten, zodat
we weten wie we nodig hebben.*

*Dat dacht ik toch zeker niet. We moeten eerst de feedback
cultuur veranderen, eerder hebben we niets aan structuur.*

Kom op zeg, doe even normaal! Zo doen we dat hier niet.

*Jemig kerel, begrijp je nou echt niet dat dat juist het
probleem is?!*

Omdat het dreigt uit de hand te lopen kappen we de dialoog tussen deze twee managers hier af.

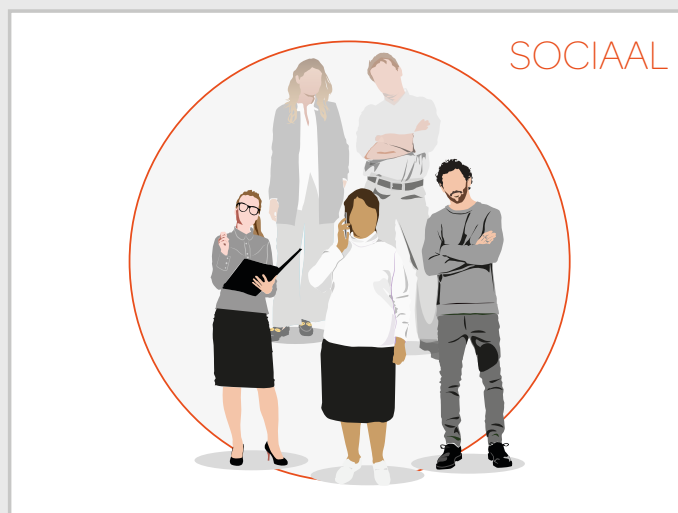


Zo kan het zijn dat meer sociale organisaties interventies plegen in de communicatie terwijl een problematische structuur steeds weer communicatieproblemen oplevert. Bij een meer instrumentele organisatie kan men vanuit de behoefte aan controle inadequaat gedrag proberen op te lossen met het aanpassen van het protocol in plaats van het gesprek aan te gaan. 'Men komt de gemaakte afspraken niet na, dus laten we hier nieuwe afspraken over maken.' Het gaat hierbij niet over goed of fout, maar het achterliggende probleem dat opgelost moet worden komt niet zelden voort uit precies die eigen voorkeursneiging.

"We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them."

- Einstein -

De uitdaging is dus om steeds te blijven zoeken naar een balans tussen sociale- en instrumentele perspectieven, passend bij de context van de organisatie. Dit bepaalt in grote mate welke hulp en interventies zinvol zullen zijn.



Casus:

Zachte heelmeeesters

Deze casus gaat over een organisatie waarbij zelfstandige (para)medici samenwerken in een gezondheidscentrum. Een grote diversiteit in karakters waarbij de gemeenschappelijk deler zit in de bijna oneindige interesse en aandacht voor de patiënten. Een hechte, bevlogen en gepassioneerde club mensen met een scherp oog voor de onderlinge relaties en saamhorigheid.

De cultuur kenmerkte zich door een groot wederzijds respect met gelijkwaardigheid hoog in het vaandel. De rechtsvorm was een stichting, waarbij het grote gevoel voor gelijkwaardigheid en democratie diep zaten verweven in de statuten en reglementen.

De balans in perspectieven helde behoorlijk over naar het sociale perspectief. Daar zat 'm ook precies de kneep, want ook het instrumentele perspectief verlangde steeds meer aandacht. Besluitvorming over het pand, de website, procedures en zelfs besluitvorming over de besluitvorming duurde en duurde maar en leidde vaak tot niets, behalve meer vergaderingen. Iedereen had er last van. Daar waren ze het wel over eens. Maar het lukte ze niet om de impasse te doorbreken. We zijn aan het werk gegaan met onze procesmatige aanpak om tot verandering van het systeem te komen. Een belangrijke eerste stap was om uit de eigen gelederen iemand te kiezen die het mandaat kreeg om de rol van opdrachtgever op zich te nemen. Je begrijpt, dit besluitvormingsproces ging weer als vanouds. Uiteindelijk is met enkele stemrondes gekozen om een duo het mandaat te geven. Unaniem gekozen, witte rook! Twee mensen die zeer verschillend waren van stijl en karakter die elkaar scherp konden houden. Zo werd alle kans op het schrikbeeld van een dictatuur voorkomen. Gaandeweg werd wel duidelijk dat de huidige organisatievorm niet toekomstbestendig was. Dat betekende dat de statuten en reglementen grondig moesten worden aangepakt, waarbij een deel van de gelijkwaardigheid zou moeten worden opgegeven. Er waren nog allerlei andere deelprocessen die liepen en waarin de mensen konden wennen aan een andere manier van werken, waarbij iemand wél het mandaat kreeg om besluiten te nemen en dingen te veranderen. Soms kleine processen, zo op het oog inhoudelijk niet eens zo belangrijk. Maar de aanpak en het wennen aan deze manier van werken heeft ontzettend bijgedragen aan het vertrouwen dat nu eenmaal niet iedereen zich overal mee bezig hoeft te houden en dat het dan toch goed komt. Uiteindelijk hebben ze samen de regels opnieuw opgesteld en vastgelegd bij de notaris. Op papier een kleinigheid, maar voor de mensen een reuzenstap die ze met passende zorgvuldigheid hebben genomen. Het hele proces heeft ze veel gebracht.

Onze les:

De manier van samenwerken is soms belangrijker dan de inhoud.

2.4 Leiderschap bij verandering

De aanzet voor dit hoofdstuk is in de jaren 50 van de vorige eeuw al gegeven door Bernard Lievegoed: psychiater, pedagoog, hoogleraar, organisatiedeskundige en antroposoof. Het gaat over de filosofie van het gelijktijdig inrichten van zowel een productie- en een ontwikkelorganisatie. Bij het schrijven van dit boek werden we erop gewezen dat later ook John Kotter een soortgelijke filosofie beschrijft in zijn boek *Accelerate*. In beide gevallen komt het erop neer dat ze pleiten voor een duale aanpak om echte verandering te realiseren. Deze duale aanpak bestaat enerzijds uit het managen van de productie en anderzijds het leiden van verandering, ontwikkeling en innovatie.

“Je managet een systeem en je leidt de verandering.”

Waarom een duale aanpak? Omdat het managen van het productiesysteem andere capaciteiten en een andere manier van denken en werken vergt dan het sturing geven aan ontwikkeling. Deze twee vermengen zet direct de zaak op spanning.

Dat lichten we toe:

Productiesystemen zijn vaak top-down ingericht. De top kijkt breed naar de business, de ontwikkelingen in de markt, politieke beweging enzovoort en vertaalt al die kennis en inzichten naar een visie en strategie. Naarmate je dieper in de hiërarchie daalt wordt het blikveld nauwer en wordt de aandacht meer naar binnen gericht om tenslotte te belanden bij het eindproduct. Dit kan overigens een product of een dienst zijn.

Voordeel om een organisatie op deze manier in te richten is dat het eindproduct voorspelbaar wordt. De processen zijn zoveel mogelijk te standaardiseren. Ergo; meer efficiency, hogere winst, snellere behandeling, voorspelbare kwaliteit, noem maar op. Medewerkers worden beloond, of gestraft, al naar gelang hoe goed ze hun eigen stukje uitvoeren. Het mandaat voor eigen inbreng houdt op bij de grenzen van het functieprofiel. Wanneer dit productiesysteem optimaal is ingericht kan verandering bijna als bedreigend ervaren worden, wat de veranderbereidheid nadelig kan beïnvloeden. Je zou bijna kunnen zeggen dat conformeren aan het productiesysteem per definitie ten koste gaat van het verandervermogen. Het systeem is nu eenmaal niet gebouwd om snel te kunnen innoveren. Maar wat nu wanneer de voorspelbare gebaande paden niet langer voldoen? Wat als de continuïteit van de afdeling/het team/het product op het spel staat? Dan is het hoog tijd voor ontwikkeling en innovatie. Verandering dus.

Onze ervaring is dat de meeste organisaties over voldoende kennis beschikken over de inhoud van hun werk en het managen van het systeem. Maar zoals gezegd vergt het managen van het systeem andere capaciteiten en een andere manier van denken en werken dan het sturing geven aan ontwikkeling. Het ontbreekt vaak aan de kennis en de ervaring om het veranderproces te leiden.

Daarvoor is een verander aanpak beter geschikt. Daarbij beperkt de leiding zich tot focus op het gewenste perspectief en wordt een appèl gedaan op de medewerkers en hun netwerk binnen de organisatie om de verandering mede vorm te geven. De achterliggende gedachte is dat de professionals op de werkvloer vaak de beste ideeën hebben hoe dingen anders/beter kunnen. Zij zitten immers midden in het productieproces, spreken de klanten, horen klachten, ervaren de gebreken, zien de mogelijkheden etc.

Waar medewerkers normaal gesproken in het keurslijf van het productiesysteem moeten passen, wordt nu iets heel anders van ze verwacht. Creativiteit, denken in verbetering, inspiratie, zelfredzaamheid, pro-activiteit, zelfsturing, persoonlijk leiderschap, ondernemerschap, sturing op het proces etc. Dat begint allemaal met veranderbereidheid.

“Zó is het leven en als het anders was, dan was het ook zó.”

- Sodimitriop -

Ter illustratie deze twee trechters:

De linker trechter staat voor het productiesysteem en de rechter trechter voor verandering. Het organiseren van de productie is waar managers goed in zijn. Het organiseren van de verandering is waar wij goed in zijn en waar we organisaties bij coachen. In het tweede deel van dit boek, de Inzet-voor-verandering, beschrijven we hoe we dit doen d.m.v. de McChange aanpak.

PRODUCTIE



ONTWIKKELING

Power to the professional!

Ging het maar zo gemakkelijk. Het feit dat iemand vakinhoudelijk een professional is, geeft hem of haar nog niet vanzelfsprekend de kwaliteiten en de broodnodige moed om veranderend/innovatief te handelen. Professionals zijn tenslotte ook nog gewoon mensen. Professionals moedig maken en de regie geven lukt je niet door alleen je verwachting uit te spreken dat ze dit moeten gaan doen. Vooropgesteld nog dat ze dit zelf willen. En niet omdat 'de baas' het wil, omdat het 'in' is of omdat een consultancybureau het zegt. Voor je het weet worden allerlei vaardigheidstrainingen, blended leergangen, employee journeys en wat dies meer zij georganiseerd. Allemaal bedoeld om de professional aan het stuur te krijgen.

*“Zolang de top bepaalt dat
medewerkers
zelfsturend moeten zijn is
zelfsturing
nog ver weg.”*

Hetzelfde geldt omgekeerd overigens ook voor de managers. Die zijn getraind in sturing geven om het systeem te managen en moeten nu dienend en coachend leidinggeven. Leren dealen met een onzekere omgeving en leren loslaten. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Sommige managers zijn de rest van hun leven bezig om dat te leren. Beide aspecten van de duale aanpak vragen gelijktijdig aandacht. Er moet productie gedraaid worden én er moet veranderd en geïnnoveerd worden. Het is verbouwen met de winkel open. Om deze twee werkwijzen elkaar vooral te laten aanvullen in plaats van in de weg te zitten, heb je diversiteit in mensen nodig. Sommige mensen gedijen nu eenmaal beter in de productie omgeving en anderen weer in een veranderomgeving. Gelukkig maar. Benut de diversiteit en maak niet de fout te willen dat iedereen in beiden moet kunnen functioneren, want voor je het weet ben je druk met slecht nieuws gesprekken.

*“Behaalde successen
uit het
verleden zijn
geen garantie
voor de toekomst.”*



WIE WIL VERANDERING?



WIE WIL VERANDEREN?



WIE WIL VERANDERING LEIDEN?



Bestuurder



McChanger

We moeten weer een management development programma organiseren.

Voor welke probleem is een MD-programma een oplossing?

De managers moeten leren loslaten en meer delegeren.

Waarom?

Omdat ze te veel bezig zijn met micromanagement. Zij sturen vooral op productie, daar worden ze op afgerekend. Maar ik wil dat ze zich meer strategisch richten op het grote geheel en op het optimaal benutten van ons menselijk kapitaal.

Waarom?

Zodat de professionals zelf meer eigenaarschap en ondernemerschap kunnen tonen.

Waarom?

Omdat we anders niet innovatief genoeg zijn en niet flexibel kunnen inspelen op de markt.

Dus wanneer ik het goed begrijp wil je dat je medewerkers in beweging gaan komen en initiatief tonen om te innoveren en veranderen.

Precies, zij zijn toch de mensen die weten hoe het beter kan.

Daar gaat 'weer-een-MD-programma' niet bij helpen.

Hmm, nee, dat denk ik eigenlijk ook niet, maar wat moeten we dan doen?

De veranderbereidheid vergroten door de mensen die kunnen en willen de ruimte te geven voor innovatie.

Duidelijk, maar hoe?

Daar gaan jij en ik hen bij helpen.

2.5 Het 'OPA' model

Organisatieverandering vereist dat mensen in actie komen en gaan bewegen naar het nieuwe perspectief. Vanuit de verander mindset is het dan ook interessant om stil te staan bij waarom en wanneer mensen eigenlijk in beweging komen. Of wanneer niet. Dit doen we aan de hand van het universele, oermodel voor verandering OPA.

OPA staat voor Onrust – Perspectief – Actie

In het kort komt het erop neer dat mensen in beweging komen wanneer er voldoende onrust is in de huidige situatie en een concreet en helder perspectief op een nieuwe situatie. Onrust kan voortkomen uit een gevoel van angst (ergens last van hebben en van weg willen) of een gevoel van verlangen (ergens naar toe willen). Je kunt onrust ook vervangen door urgentie, maar onrust sluit beter aan bij het benoemen van een gevoel dan urgentie. Wanneer de Onrust groot genoeg is zoeken we een Perspectief om die Onrust op te lossen. Te ontladen als het ware. Wanneer het Perspectief helder genoeg is volgt de concrete Actie. Een simpel modelletje en nog universeel toepasbaar ook. Op hele kleine en op hele grote zaken.

Enkele eenvoudig voorbeelden ter illustratie:

Misschien is het je wel eens overkomen. Je zit in een vergadering en voelt dat je moet plassen. Dat geeft dat letterlijk een onrustig gevoel in je lijf. Zodra er een toilet voorhanden is (perspectief) en de gelegenheid zich voordoet, kan er gerichte actie volgen. Naar het toilet, je plas doen en de onrust is weg. Tot de volgende ronde. Hetzelfde geldt voor eten. Wanneer je maag onrustig genoeg begint te knorren, ga je vanzelf op zoek naar perspectief in de vorm van eten en kom je tot actie. Zodra de maag gevuld is, is de onrust weg.



Dat lijkt te triviaal voor woorden, maar het is een gegeven dat het vervullen van een verlangen of het ontwijken van iets vervelends een ontlading is die de onrust oplost. Dit gegeven is universeel. Of je nu medewerker bent of leidinggevende, onrust, vanuit angst of verlangen, moet opgelost worden of invulling krijgen.

Verandering zorgt bij de meeste mensen voor onrust. Zeker wanneer ze geen invloed denken te hebben groeit de onrust. Stel dat de top van een organisatie aankondigt dat er gereorganiseerd gaat worden en dat het nog twee maanden duurt voordat helder is hoe deze reorganisatie precies uitpakt. Dan durven wij wel te voorspellen dat er in deze organisatie twee maanden onrust heerst en dat de productiviteit in die twee maanden drastisch onderuit gaat.

“M’n OPA, m’n OPA, m’n OPA, niemand zo aardig voor mij.”

- Leen Jongewaard -



Vanuit het OPA Model lijkt het logisch dat mensen in beweging komen zodra voldaan wordt aan drie randvoorwaarden:

De onrust is groot genoeg

Het perspectief is helder

De actie (de eerste stap) is concreet

Maar soms kun je versteld staan van de weerstand die mensen toch op hun plek houdt, ondanks dat aan de randvoorwaarden is voldaan. Verandertrajecten falen dan ook niet omdat de inhoud niet klopt, maar omdat de mensen zich er niet mee verbinden en dus niet in actie komen. Hoe fantastisch, helder en waterdicht de inhoudelijke oplossingen ook zijn, zolang mensen zich niet verbinden aan de verandering gaat het niet werken. Mensen haken niet voor niets af. Daar zit meer achter. OPA maakt de randvoorwaarden duidelijk.

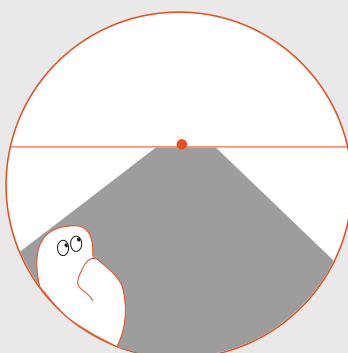
Blokkades zitten zelden in de inhoud, maar in wat er in de dynamiek tussen mensen speelt. Onze interventies zijn daarom voor een aanzienlijk deel gericht op het herkennen en op maat adresseren van de interactie dynamiek. Wanneer die soepel loopt, raken mensen weer aangehaakt, engaged, involved of welke term je ook past. Om dit goed te kunnen doen is onze rol van betrokken buitenstaander essentieel. Dichtbij genoeg voor vertrouwen en voldoende afstand om scherp te zijn.

O



onrust

P



perspectief

A



actie



Luister M, de productie blijft achter bij de concurrentie, We zullen moeten innoveren.

(hoort) Je doet het niet goed.

(denkt) Maar ik heb alles na jaren tunen eindelijk perfect afgestemd. Alles draait optimaal!

(zegt) .. (niets)

We hebben een lean consultant ingehuurd die gaat helpen met optimaliseren en innoveren, M, jij bent de aangewezen professional die hem gaat helpen.

(hoort) Sukkel, iemand anders gaat kijken hoe het écht moet.

(denkt) S..t. wat betekent dit voor mij? Heb ik straks nog wel een baan? Zien ze niet wat ik allemaal doe voor de zaak?

(zegt) .. (niets)

(denkt) pfff, hoe krijgen we die M in beweging.

Casus:

Oude mindset in nieuwe pakken

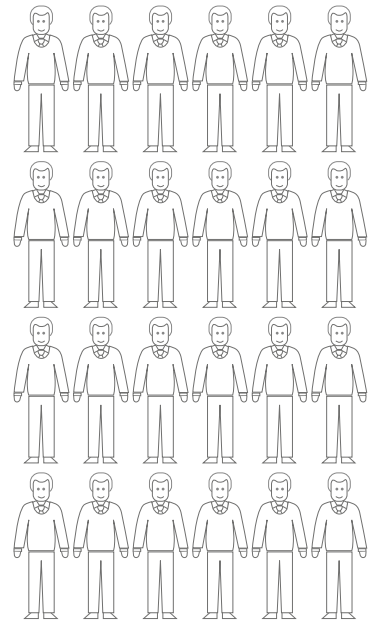
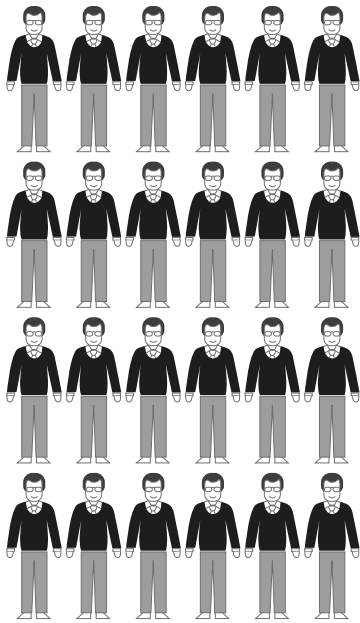
In een zorgorganisatie waren twee behandelteams naast elkaar actief. De leden van het ene team waren allemaal in dienst van de eigen organisatie. De leden van het andere team waren in dienst van een andere organisatie. In deze constellatie werkten ze jarenlang prima met en naast elkaar.

Nu gingen deze twee verschillende organisaties fuseren en leek het logisch dat de twee teams (die toch al zo nauw samenwerkten) nu formeel één team zouden worden. Een nieuwe start. Door ze nu allemaal in dezelfde mal te passen kwamen opeens allerlei verschillen boven tafel. Die waren er altijd al, maar waren nooit zo'n issue. Het werden opeens onderwerpen van twist. Verschillende arbeidsvoorwaarden, verschillende diensten, verschil in werklast, in expertise, in visie etc.

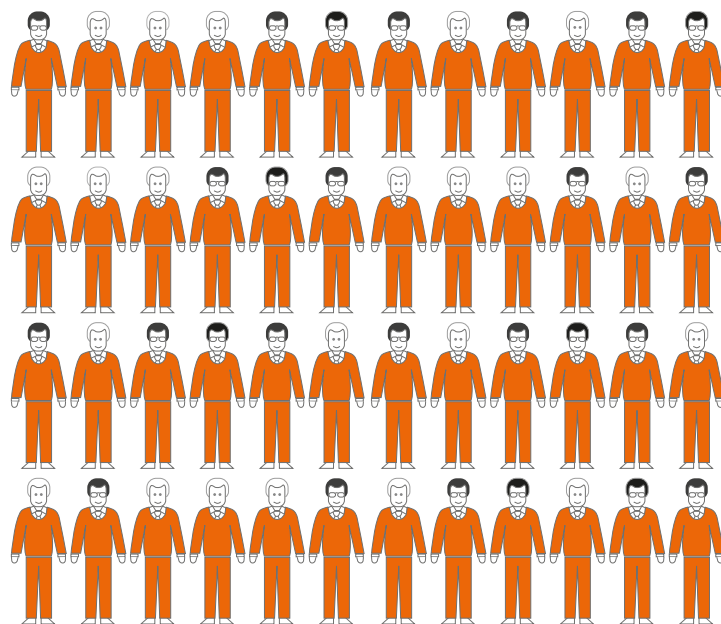
Het is net alsof je de muur met de burens opeens weghaalt. Je leeft al jaren naast elkaar, maar zodra de tussenmuur weg is ben je plotseling onderdeel van elkaars systeem. De overeenkomsten en de verschillen worden zichtbaar. Tja, dan loop je ineens toch anders door je eigen huis.

De geleerde les is dat een verandering mensen pas echt raakt wanneer ze er direct in hun eigen dagelijkse leven mee geconfronteerd worden. Verandering in structuur is zo geregeld, maar verandering tussen de oren duurt wat langer. Je kunt mensen aan de buitenkant hetzelfde label geven of hetzelfde pak aantrekken, maar de mindset verandert niet automatisch mee.

Voor de fusie:



Na de fusie:



2.6 Weerstand

Weerstand lijkt onlosmakelijk verbonden met verandering. Weerstand hoort erbij. Je moet het vooral niet negeren, maar herkennen, erkennen en adresseren, zodat het minder wordt. Want waar de weerstand groter wordt, wordt de veranderbereidheid kleiner. Er wordt wel eens gezegd 'Weerstand = Betrokkenheid'. Een mooie kreet en een waarheid als een koe. Je moet je pas echt zorgen gaan maken wanneer mensen onverschillig worden. Maar weerstand is ook vaak irritant. Het is remmende energie. Daarom wil je ervan af, omheen, van weg. Soms wil je zelf verder en zijn anderen daar nog niet aan toe. Dan krijg je weerstand van hun weerstand en wordt het juist je eigen frustratie.

"IK baal dat IK niet verder kan. IK ben gefrustreerd dat het niet gaat zoals IK wil. IK voel me niet gehoord, gezien en gewaardeerd. IK ben bang voor de onbekende en onzekere toekomst."

Kortom, lullig gezegd gaat het bij weerstand dus steeds weer over jezelf: "Wat is MIJN eigen aandeel? Hoe zit IK er in? Hoe kijk IK er naar? Wat is MIJN oordeel? Wat is MIJN beleving?". Vandaar dat wij regelmatig zeggen dat verandering altijd begint met reflectie op je eigen m².

Stuck-in-the-middle

Volgens het OPA model komen mensen pas in beweging zodra de onrust die ze voelen zoveel spanning oproept dat ze er niet meer tegen kunnen (angst), of wanneer ze een aantrekkelijk en concreet alternatief zien waar ze graag naartoe willen (verlangen). Veel mensen zitten in de fase dat ze het net niet ongemakkelijk genoeg hebben. Ze zijn zogezegd stuck-in-the-middle, het punt waarop er niets verandert en mensen niet geneigd zijn om te veranderen of in beweging te komen. Niet genoeg last en te weinig zeker perspectief. "Ik heb het niet heel erg naar mijn zin, maar ik kan ermee leven."

"Veranderen is verliezen."

Bij verandering is niet altijd zeker wat je ervoor terug krijgt, maar je weet wel wat je opgeeft. Helemaal niet zo aantrekkelijk dus. Soms blijven mensen, vaak onbewust, te lang in vervelende situaties zitten, omdat de zekerheid van wat je hebt altijd nog aantrekkelijker is dan een onzeker perspectief. Vandaar dat kiezen voelt als verliezen. Je weet niet wat je wint, maar wel wat je kwijtraakt. Soms blijft de onrust oplopen, zonder dat er een helder perspectief wordt geboden. Dan zullen mensen zo erg gaan verlangen naar ontlasting van de onrust, dat het perspectief niet meer uitmaakt. "Het maakt niet uit wat je kiest, maar maak een keuze en verlos ons van deze onzekerheid." Dat werkt alleen op de korte termijn. Want vergis je niet, zodra de onrust weg is gaan mensen weer anders nadenken en komen dan nogal eens tot de conclusie dat ze (stiekem) toch hoopten op een ander perspectief. En wanneer het dan anders loopt dan gedacht of gewenst volgt gemopper en verzet. Dan zijn we allemaal 'Captain Hindsight' met schitterende kennis achteraf over wat er had moeten gebeuren.

"They should have done this different."

- Captain Hindsight (South Park) -

Volhouden en hopen dat het vanzelf weggaat

Het komt ook voor dat de onrust groot is en het perspectief glashelder en concreet aanwezig. En toch komen mensen maar niet tot actie. Wees dan niet verbaasd of zet ze niet onder druk, want ook daar zit iets achter, zoals een eigen rationele norm of overtuiging. Mensen hebben soms grote moeite om te accepteren dat de realiteit niet langer overeenkomt met hun verwachting. Ook dat is universeel, of het nou gaat om hele grote of hele kleine dingen. Het is fascinerend hoe weldenkende mensen, soms tegen beter weten in, dan maar volhouden en hopen dat het verdwijnt. Wanneer je je ogen en oren in verandertrajecten goed de kost geeft, zal je hier veel van zien. Dit behoeft extra aandacht. Niet door te pushen, maar door te vragen en onderzoeken wat erachter zit. Anders komt er geen beweging. En natuurlijk voorbeeldgedrag van de leiding door zich hierin kwetsbaar op te stellen.

"I reject your reality and substitute my own."

- Mythbuster -



*“Een schip ligt het veiligst in de haven,
maar daar is het niet voor gebouwd.”*

Sociale Cohesie; overleven dankzij de groep

Een ander principe dat kan leiden tot weerstand om in beweging te komen is sociale cohesie. Een krachtig mechanisme. Soms helpend en soms remmend. Dit sociale principe, waarin we veel rekening houden met de groep of gemeenschap en ons afhankelijk opstellen, is ijzersterk. We zijn in de eerste plaats sociale wezens die voor hun voortbestaan afhankelijk zijn van de groep. We willen ergens bij horen, onderdeel zijn van een geheel, sociale cohesie ervaren met anderen. Het druist in tegen onze intuïtie om iets te doen waarbij we het risico lopen buiten de groep te vallen. Daarom vraagt het moed of, populair gezegd, persoonlijk leiderschap om jezelf uit spreken met het risico op uitsluiting.



Jeetje zeg, dus jullie gaan weer reorganiseren?

Ja, en dat is ook hard nodig wanneer je het mij vraagt.

Goh, je bent nogal enthousiast?

Jazeker, het gaat al veel te lang niet goed. Eindelijk verandering. Er ligt een mooi plan en dat betekent mooie kansen!

Wat fijn voor je, dus je gaat ervoor dit keer? Ga je je aanmelden?

Nee zeg, ben je gek, dan lig ik eruit in het team.

Ik kijk wel uit en wacht het rustig af.

Hmm, nou, dat schiet lekker op dan meneer de wereldverbeteraar.

Ja uuh, hoe gaat het eigenlijk op jouw werk??

2.7 Gedrag dynamiek

Wanneer er één thema is in de verander mindset dat in veel organisaties onvoldoende aandacht krijgt, dan is dat de onderlinge interactie tussen mensen. Oftewel, de gedrag dynamiek. Voor ons juist een belangrijke ingang voor interventies om verandering succesvol i.t.t. een ramp te maken.

Waarom is kijken naar de onderlinge dynamiek zo noodzakelijk?

Verandering doet emotioneel iets met mensen en emotie is zichtbaar in houding, gedrag en de dynamiek tussen mensen. Hoe ze praten, hoe ze bewegen, of hoe ze juist niet bewegen. Aan deze dynamiek kun je aflezen wanneer de samenwerking soepel loopt of stroef. Wanneer de samenwerking niet lekker loopt, heeft het weinig zin om te interveniëren op de inhoud. Dan moet je interventies plegen op de dynamiek zelf en de achterliggende emoties. Het besef dringt wel steeds meer door dat dynamiek belangrijk is, gezien de vele kleuren modellen die worden gebruikt in trainingen en workshops over team samenwerking. Waarschijnlijk heb je wel eens zo'n sessie gehad met je team waarin aan de hand van een kleurenmodel is gekeken naar de aanwezige stijlen en karakters in je team. Dit is een leuke manier om met elkaar naar het eigen gedrag en interactie dynamiek te kijken. Het geeft inzicht in de achterliggende drijfveren, behoeftes, voorkeuren en wat verschillende mensen nodig hebben om in beweging te komen. Helaas komt het daarna in de praktijk vaak niet verder dan opmerkingen als "ik ben rood en mijn collega is groen." Wanneer er geen opvolging en verdieping volgen is het effect van korte duur. Het gaat pas rendement opleveren wanneer je de inzichten koppelt aan de organisatiedoelen en hier concreet mee aan het werk gaat op de werkvloer.

Veranderen is gedoe

Veranderen is vaak gedoe, maar gedoe kan ook leuk zijn. Dat begint met de acceptatie dat het er is. Het hoeft ook niet weg, maar het is meer een kwestie van er handig mee leren omgaan. Net als het weer. Dat kun je niet veranderen, maar je kunt er wel je kleding op aanpassen. Wanneer je het gedoe zoveel mogelijk kunt beperken heeft dat een gunstige invloed op mensen en systemen. Handig omgaan met gedoe begint met reflecteren op je eigen gedrag en de vaardigheid om de onderlinge interactie bespreekbaar te maken. Zo werk je met elkaar continu aan vertrouwen en van daaruit rolt het balletje wel verder.



ISOLATIE



AUTONOMIE

Vandaar het belang van een helder zicht op gedrag en interactie dynamiek bij verandering. Wanneer je daar zelf middenin zit en onderdeel bent van het 'gedoe' krijgt de emotie de overhand en verdwijnen alle wijze lessen uit de workshops over gedrag en feedback als sneeuw voor de zon. Voor McChange is het als buitenstaander gemakkelijker om de dynamiek bespreekbaar te maken. Zulke soms 'zure appel' gesprekken, wanneer goed gevoerd, werken louterend en creëren weer verbinding. Hierdoor ontstaat begrip voor de verschillen en ruimte om weer naar elkaar te luisteren. En dat is belangrijk, want we zijn ons hele leven op zoek naar betekenisvolle relaties. Bij voorkeur met behoud van onze eigenheid. Erbij horen, maar wel onszelf blijven. We hebben allemaal deze basale behoeften aan enerzijds autonomie en anderzijds verbinding.

Autonomie en Verbinding: Twee kanten van dezelfde medaille

De vraag is dan ook "Hoe behoud je jouw autonomie en eigenheid in verbinding met anderen?" Met andere woorden, hoe sluit je aan in het team/de gemeenschap/de relatie, zonder van kleur te verschieten? Wanneer dat lukt leidt diversiteit tot synergie en is ieder op zijn eigen manier productief. Diversiteit is ook noodzakelijk voor ontwikkeling. Met meer van hetzelfde kijk je gezamenlijk in dezelfde blinde vlekken en neemt het lerende vermogen rap af.

Isolatie

Wanneer mensen te veel op hun eigen eiland zitten en het contact met de rest verliezen is er sprake van isolatie. Contact met de omgeving is dan niet afgestemd en niet op maat. Niet productief dus.

Met elkaar

Wanneer we doorschieten in het aandacht richten op de groep en iedereen concessies aan zijn eigenheid doet om er maar bij te horen, schiet het door. Dan verwordt het tot een grijze, ondefinieerbare massa. Dat is ook niet productief. Er is wel samenhang in structuur, maar wat mist is de connectie. Dat is het verschil tussen 'verbinding' en 'met elkaar'.



VERBINDING



MET ELKAAR





Ik loop helemaal leeg op die vergaderingen.

Wat gebeurt er dan?

Het lijkt alsof de helft niet mee doet. Ze doen wel aardig tegen elkaar, maar er komt geen enkel idee of impuls.

Waar merk je dat aan?

Geen eigen inbreng, geen inhoud, weinig enthousiasme, er wordt wel gekeuveld met elkaar, maar eigenlijk gebeurt er niets.

Enig idee waarom?

Wanneer iemand een idee aandraagt wil iedereen zijn eigen plasje er nog eens overheen doen en worden alleen maar bezwaren op tafel gebracht. Niemand steekt zijn nek meer uit.

Heb je dit wel eens als onderwerp op de agenda gezet?

Hoe bedoel je?

Nou, geen inhoudelijke thema's op de agenda, maar jullie samenwerking en de sfeer en inbreng van de vergadering zelf op de agenda zetten om met elkaar te bespreken.

Hmm, tja, dat is misschien wel een idee, maar ik denk dat ze dat moeilijk vinden hoor. En ik vind dat zelf eigenlijk ook wel lastig.

Nou, dan is dat een mooi statement om de vergadering mee te openen. Geef je meteen het goede voorbeeld.

Synergie ontstaat helaas zelden vanzelf. Ook de beste relaties vragen soms onderhoud. Dat is privé al zo en voor die relatie heb je nog vrijwillig gekozen, mogen we hopen. Werkrelaties komen met de job en dan wordt het al snel wat ingewikkelder. Om allerlei redenen is het belang van de samenwerking groot en voor je het weet worden er concessies gedaan aan de eigen inbreng en komt de autonomie in de verdrukking. Mensen houden zich in en conformeren zich (grijze massa) of, erger nog, haken af (isolatie). Dan is de beweging, lees verandervermogen, eruit.

Casus:

Vol verwachting klopt ons hart

Bij een vooraanstaand consultancy bedrijf ging het financieel niet goed. De markt zat niet mee, klanten liepen weg vanwege de slechte dienstverlening. Door de omvang van de organisatie waren er nogal wat niveaus in de hiërarchie, de communicatie verliep stroperig en besluiten werden merendeels via de lijn naar boven geëscaleerd. Ondertussen toucheerde de bestaande populatie managers, consultants en techneuten salarissen die ruim boven de markt uitstaken, om van het formaat leaseauto's nog maar te zwijgen. Er was wel een gevoel van urgentie, maar voornamelijk alleen bij de bestuurder en slechts enkele directeuren. Het moest dus anders. Meer eigen initiatief, meer flexibiliteit en meer aandacht voor de klanten i.p.v. tijd en energie steken in de interne hofhouding. Je moet je voorstellen dat de plek op de apenrots werd bepaald door functie, formaat leaseauto, maatpak en merkhorloges. Met deze cultuur gingen ze de huidige problemen niet oplossen. Er waren de afgelopen jaren al diverse management development programma's doorlopen en toch bleek steeds weer hoe hardnekkig de oude cultuur standhield.

Bekeken door de bril van onze verander mindset was onze diagnose:

- De balans helde teveel over naar de instrumentele kant.
- De interactie dynamiek zat volledig op slot.
- De mening van het individu deed niet ter zake; niemand durfde te zeggen wat ie werkelijk dacht.
- Gesprekken gingen alleen maar over de inhoud: Isolatie, isolatie, isolatie.
- De bestuurder werd steeds ongeduldiger en ging zijn mensen als kleine kinderen behandelen. De directeuren werden in de maandelijkse directievergadering regelmatig als kleine jongens (ja, allemaal mannen) op hun plek gezet. Deze gingen zich op hun beurt steeds meer als kleine jongens gedragen etc. etc.. Een negatieve spiraal naar de bodem.

*“Een voetreis naar
Rome begint op je
eigen tuinpad.”*

Wanneer we met de bestuurder spraken, klaagde die:

“Ik kijk verwachtingsvol naar beneden, maar er komt niets, behalve mislukte pogingen.”

Wanneer we met de directeuren spraken, klaagden die:

“We kijken verwachtingsvol naar boven, maar er komt niets, behalve gezeik en kritiek.”

Het eerste dat we zijn gaan doen was in de eerstvolgende directievergadering deze zelfde observaties teruggeven. Het doel was om nader tot elkaar te komen en de shit maar eens op tafel te krijgen. We hadden de hele agenda geclaimd voor alleen dit onderwerp en dit uiteraard ook met de bestuurde besproken. De afspraak was dat wij zouden interveniëren in de onderlinge dynamiek en communicatie, zonder onderscheid des persoons. Daar kregen we na enige toelichting een OK op. We hadden de bestuurder op het hart gedrukt dat voorbeeldgedrag van hem essentieel was voor het slagen van de sessie. Hij zou het niet over de inhoud hebben, maar over hoe hij in de wedstrijd zit, wat hij denkt en voelt en waar zijn zorgen zitten. Dit deed hij buitengewoon openhartig, waarmee hij de weg baande voor anderen om dat ook te doen. De een wat meer dan de ander natuurlijk. Het was een spannende sessie die nog wel een aantal keren uit de bocht vloog en waarbij we regelmatig stevig moesten ingrijpen en man en paard noemen, maar het was wel een doorbraak. De sessie was een ontlasting, wat resulteerde in een nieuw en ander contact. Het was slechts een eerste stap, maar dat is de belangrijkste.

Wat hebben wij van dit traject hebben geleerd is om ons niet te laten intimideren door uiterlijkheden. Het was best spannend om in dit bastion vol testosteron en zeer ervaren managers gewoon onszelf te blijven en blijven focussen op de dynamiek en het proces. En we hebben de kracht ervaren van onze onpartijdige rol als buitenstaander. Dit kun je alleen doen wanneer je geen onderdeel bent van het systeem.

Wij stellen mensen regelmatig de vraag “Knap je ervan op of knap je ervan af?” Dit dwingt ze letterlijk om te gaan voelen of ze een impuls voelen ergens naartoe (leuk, fijn, enthousiast) of een impuls ergens vanaf (liever niet, laat maar, bekijk het maar). Met deze vraag maken we even ruimte en aandacht voor het gevoel, naast de rationele overwegingen.

Wanneer je naar je onderbuik luistert is het antwoord vaak direct helder. Maar daarmee is het nog steeds niet eenvoudig om het ook onderwerp van gesprek te maken. Het kan helpen om samen af te spreken hoe en wanneer je dit soort zaken met elkaar bespreekt. Je kunt als het ware een aantal uitgangspunten of principes met elkaar afspreken. Dat doe je dan op het moment dat er zagezegd nog geen vuiltje aan de lucht is.

“Je moet het dak repareren wanneer de zon schijnt.”

2.8 Veranderprincipes voor impact

Onze ervaring is dat begeleiding van veranderprocessen het meest succesvol verloopt wanneer wij zelf trouw blijven aan onze principes. Onze rules of engagement zagezegd. Ze zijn een logisch gevolg van de Mindset voor verandering. Ze zijn niet uniek, maar vormen voor ons een belangrijke leidraad bij het coachen van organisaties in verandering.

1 Verandering start altijd met reflectie op je eigen m².

Door je eigen inkleuring en oordeel te kennen en te accepteren ben je in staat om naar de feiten te kijken. Verandering begint bij reflectie. Met zicht krijgen op je eigen gedrag, overtuigingen, kwaliteiten en beperkingen. Niet dat het per sé anders moet, maar om te weten door welke brillen je kijkt, door welke filters je naar anderen luistert, hoe je jouw kleuring geeft aan de feiten, hoe jij de wereld om je heen beoordeelt en ordent. Pas wanneer je dat scherp hebt kun je onderscheid maken tussen jouw eigen waarheid en die van anderen. Dat vraagt een kritische blik naar binnen. Dit geeft je zicht op wat je zelf zou kunnen veranderen, niet alleen op wat anderen anders moeten doen. Het start bij jezelf, nergens anders.

“The truth will set you free.”

2 Je mag scherp zijn naar elkaar, zolang het lijntje maar niet breekt.

Zoals gezegd hebben we veel aandacht voor menselijk gedrag en interactiedynamiek. Het vraagt inzicht en moed om de dynamiek bespreekbaar te maken. Mensen zijn vaak niet getraind om het op te merken en onhandig in het aankarten. Dit vergt andere capaciteiten. Dat is ons vak. Daarmee treden we op als katalysator en leren we die competenties ook aan de organisatie.

3 Vraagstukken zijn altijd persoonlijk

Aan ieder vraagstuk zit een persoon vast. Het is persoonlijk, omdat het jouw vraag is en niet die van een ander. Hierdoor zit er in de oplossing ook altijd een persoonlijke component. Dat is een van de redenen waarom oplossingen die voor de een wel werken niet per se werken voor een ander. Veel goedbedoelde adviezen zijn dan ook zinloos, wanneer ze niet op maat zijn voor de probleemeigenaar. “Je moet gewoon net als ik..” Ja ja, hou maar op met je goedbedoelde, maar slechte advies.

4 Leiding eerst (voorbeeldgedrag: zeg wat je doet, doe wat je zegt)

Mensen doen (meestal) wat de leiding doet, niet wat de leiding zegt. In deze universele opvoed wijsheid zijn we allemaal ervaringsdeskundig. Toch gek dat we daar in organisaties zo weinig rekening mee houden. Maar ja, opvoeden gaat ook niet vanzelf.

2.9 De Mindset voor Verandering samengevat

In de mindset-voor-verandering hebben we een aantal belangrijke thema's beschreven om succesvol te veranderen. We laten de kern nog even de revue passeren:

- 1 Zonder veranderbereidheid is het verandervermogen nihil.
- 2 Ieder type vraagstuk heeft zijn eigen kenmerken en daarom een eigen specifieke aanpak en sturing nodig.
- 3 Blijf steeds zoeken naar balans tussen sociale- en instrumentele perspectieven, passend bij de context van de organisatie.
- 4 Leiden van verandering is van een andere orde dan het managen van het systeem. Het vergt een andere manier van denken en handelen.
- 5 Verandering kent zo zijn eigen dynamiek afhankelijk van de condities (OPA).
- 6 Weerstand hoort erbij, niet negeren, maar herkennen, erkennen en adresseren.
- 7 Omdat we sociale wezens zijn valt er heel wat te doen in de dynamiek om verandering succesvol i.t.t. een ramp te maken.
- 8 Veranderprincipes strak hanteren vergroot de kans op succes.



3 INZET voor VERANDERING

In het eerste deel van het boek hebben we de mindset-voor-verandering uiteengezet. Een mix van ideeën, zienswijzen, concepten, principes en geleerde lessen uit de praktijk. De eerste spreuk die we in dit boek gebruiken luidt:

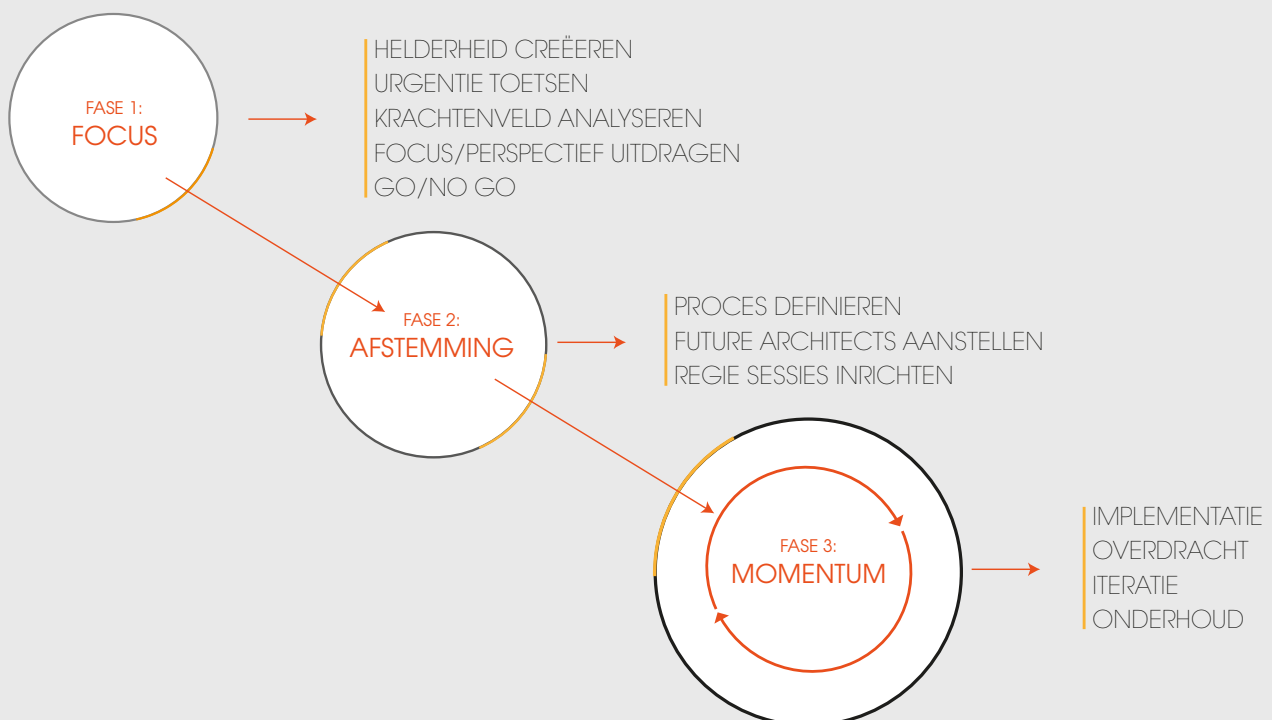
“De juiste mindset is waardeloos zonder de juiste inzet... en andersom.”

Volgens ons kan een succesvolle verandering in organisaties alleen sprake zijn wanneer de juiste mindset hand in hand gaat met de juiste inzet. In dit tweede deel beschrijven we hoe we deze inzet-voor-verandering concreet en praktisch vormgeven door middel van onze McChange aanpak.

Kortgezegd helpt onze aanpak organisaties in verandering om sneller resultaten te halen. Een werkwijze waarmee we helpen om stap voor stap te ontwikkelen, te innoveren en te veranderen. Belangrijkste kenmerk van deze procesmatige aanpak is dat we de veranderbereidheid en het verandervermogen van de medewerkers, en daarmee dus die van de organisatie, sterk vergroten. We leren de organisatie hoe je naast de reguliere productie omgeving gelijktijdig ook ontwikkeling en innovatie kunt organiseren.

Fasering McChange aanpak

Op het eerste gezicht een modelletje zoals vele anderen. Daar is weinig specifiek aan. Het onderscheiden van fases geeft overzicht en ook het gevoel van voorspelbaarheid. Alsof het maakbaar is en daarmee veilig. “Zolang we de stappen volgen komt het vanzelf goed.” Maar dat is niet zo. Sterker nog, veranderprocessen kenmerken zich door onzekerheid en geringe voorspelbaarheid. Het is dan ook zaak om niet te vervallen in controledrift, maar om mee te leren bewegen en gebruik te maken van de creativiteit van de mensen. Op die manier blijf je in staat om gaandeweg steeds te blijven anticiperen, te reageren en te sturen op het proces.



Gelukkig bestaan er bij veranderprocessen ook herkenbare en voorspelbare fenomenen (hè, fijn). Deze doen zich niet altijd voor op vastgestelde, voorspelbare momenten, maar wel gedurende het verloop van het proces. Er zit bovendien een logische volgorde in. Je zou bijna kunnen zeggen dat er sprake is van een natuurlijke orde. We zeggen bewust 'bijna' want anders zou je zomaar kunnen denken 'Oh, dan werk ik dat even uit in een structuurtje, een handig schemaatje in Excel en we kunnen aan de bak.' En voor je het weet denk je weer dat je controle hebt en dat is niet zo. De kracht van de McChange aanpak zit 'm in de manier waarop we enerzijds retestrak vasthouden aan enkele simpele structuren en uitgangspunten en anderzijds steeds flexibel kijken naar wat er nodig is op dat moment. We coachen leiding en medewerkers bij dat proces. Om dat te kunnen doen is de start wel cruciaal waarbij we zorgen voor focus en perspectief.

Geschild/Ongeschild

Onze McChange aanpak is zeker niet zaligmakend en ook niet geschikt voor iedere organisatie of organisatie coach. Het moet bij je passen. Laten we dus helder zijn over wat de aanpak oplevert, wat het wel is en wat het niet is.

Wat het oplevert

- Focus en helderheid op het toekomstperspectief en hoe daar te komen
- Snellere verandering met draagvlak
- Voorspelbaarheid in dynamiek, proces en resultaat
- De potentie en motivatie van de medewerkers wordt aangeboord en benut
- Een werkwijze waarbij leren en implementeren hand in hand gaan
- Een blijvend effect in verandervermogen van de organisatie zelf
- De echte weerstand komt op tafel, blokkades worden weggehaald



Wat het wel is

De McChange aanpak is een intensieve, impactvolle aanpak voor organisaties in verandering of die willen veranderen. Daarbij wordt een appèl gedaan op zelfwerkzaamheid op de werkvloer. Of een organisatie nu moet worden vlot getrokken of in een groeispurt zit. Of er sprake is van een fusie of van een ontvlechting. Daar waar veranderd moet worden en onzekerheid en onvoorspelbaarheid bestaan, is deze aanpak op z'n plek. Het zorgt ervoor dat de bereidheid en het vermogen te veranderen als een olievlek uitvloeien in de organisatie. De aanpak sluit altijd zoveel mogelijk aan bij bestaande initiatieven in de organisatie.

Wat het niet is

Het is géén Quick fix.

We begrijpen de wens, maar die bestaat niet. Wel wanneer je je oldtimer weer aan de praat wilt krijgen, maar niet wanneer het om dynamiek tussen mensen gaat. Dit wil niet zeggen dat er geen Quick Wins uit komen, want die vinden we altijd wel.

Het is géén One-size-fits-all.

Mensen die claimen dat ze één oplossing hebben voor alle kwalen en problemen dienen met gepaste argwaan te worden benaderd. Wat bij de ene organisatie geweldig werkt hoeft voor de ander niet te werken. Het blijft een kwestie van erbij blijven, aandacht geven en fijnslijpen. Maatwerk dus.

Het is géén nieuwe wijn.

Het zijn Best Practices. De term zegt het al De Beste Ervaringen uit onze Praktijk.

3.1 Fase 1: Focus op Perspectief

In de eerste fase van de McChange aanpak brengen we de focus op een aantrekkelijk perspectief, zodat we in de volgende fases de juiste dingen doen en de goede kant opgaan. Zorgvuldigheid is noodzakelijk, omdat een kleine afwijking in de start kan resulteren in een ongelofelijke misser, ver naast het beoogde doel. De kreet 'bezint eer ge begint' is hier dan ook op z'n plek. De motivatie om een organisatie te veranderen kan verschillend zijn. Zoals bijvoorbeeld de noodzaak om te overleven, te fuseren, te ontvlechten of om klaar te zijn voor de toekomst. Maar ook andere, triviale zaken kunnen een rol spelen, zoals 'Er is nu geld', 'Een afdeling wil goede sier maken met een mooi traject', 'de bestuurder wil zijn legacy achter laten', 'klanten roepen er om' en 'de concurrent doet het ook'. En soms speelt eenvoudigweg de hardnekkige en wat ons betreft discutabele overtuiging bij veel veranderaars dat anders ook per definitie beter is.

Kortom, voor je het weet wordt er van alles georganiseerd, gealloceerd, gecommuniceerd en gedelegeerd, zonder dat helder is waar het naartoe moet en wat er precies klaar is wanneer het klaar is. Alle reden dus om een scherpe focus aan te brengen en een goede start te maken. We zoomen daarbij in op een aantal randvoorwaarden die volgens ons van groot belang zijn voor een succesvol verandertraject:

Transparantie

Maak de zaak zo helder en transparant mogelijk: wat zijn de criteria voor succes?

Urgentie, cultuur en dynamiek peilen

Voelt iedereen dezelfde urgentie om in beweging te komen? Of is er misschien iets in de organisatiecultuur en onderlinge dynamiek dat remmend werkt?

Stakeholders- en krachtenveldanalyse: Hoe lopen hier de hazen?

Wie is er echt de baas? Wie hebben er allemaal invloed?

Commitment

Wat verwachten we van elkaar? Durven we dat ook naar elkaar uit te spreken en vervolgens in vertrouwen 'ja' naar elkaar zeggen?

*"Het venijn
zit in de
START."*



3.1.1 Transparantie

Focus betekent dus in het begin al goed nadenken, afstemmen en helderheid creëren. Zaken transparant maken. Net zoals de organisatie heeft nagedacht over het juiste bureau, is dit voor ons ook een goed moment om na te denken over de criteria voor succes. Anders gezegd, is onze McChange aanpak geschikt voor deze vraag in deze organisatie?

- Is er voldoende gevoel van urgentie (leiding en werkvloer)?
- Voelt de leiding zich eigenaar van de verandering?
- Is er commitment vanuit de leiding om gecoacht te worden?
- Zijn er voldoende sponsors op het hoogste niveau?
- Is er voldoende reflectievermogen?
- Is er bereidheid om de moedige gesprekken te voeren?
- Is de klik er tussen opdrachtgever en coach?
- Zijn ze bereid de rug recht te houden bij weerstand, niet weg te kijken bij wat er niet goed gaat?
- Is er voldoende budget?
- Is er genoeg prioriteit, tijd en geduld om te bouwen?
- Is de invloed van verschillende stakeholders voldoende bekend?
- Wie is de opdrachtgever en wie betaalt? (Zijn niet altijd dezelfde)

Deze lijst is vast niet compleet, maar geeft genoeg zicht op de risico's. En hoewel het in de prille relatie met de organisatie nog best spannend en kwetsbaar kan voelen is dit toch het moment om openhartig te zijn over onze eigen overwegingen. We doen ook een appèl op de opdrachtgever om dat te doen. We maken hiermee direct in de praktijk bespreekbaar wat we denken en voelen. Een interventie die we nog veelvuldig zullen inzetten.

Eerste gesprek

Wanneer wij het initiële vraagstuk te horen krijgen van een opdrachtgever, is dat vrijwel nooit helemaal concreet, scherp en helder. Zoals de eerste regel bij onderhandelen luidt 'accepteer nooit het eerste bod.' geldt hier iets soortgelijks. 'Accepteer nooit klakkeloos dat de eerste vraag ook de werkelijke vraag is'. De klant zit er zelf middenin en heeft er daardoor een beperkte, gekleurde blik op. Achter de initiële vraag is meestal nog een wereld te ontdekken. En dat doen we dan ook. Wanneer men onrustig wordt van een onvoorspelbare uitkomst, dan kan het doel zomaar verschuiven naar iets anders of wordt juist krampachtig vasthouden aan een eerder bedacht doel. Wat het ook is, het heeft een groot effect op de flexibiliteit en veranderbaarheid. Vandaar dat we direct onderzoeken of er ruimte zit in de beoogde doelen en resultaat. Soms is er ruimte en soms is het in beton gegoten. In het hoofdstuk over de verander mindset bespraken we het verschil tussen instrumenteel en sociaal perspectief. Dit is het moment om in te schatten of de balans klopt en wat de richting moet worden. Doorvragen is niet alleen van belang voor ons om te snappen waar de werkelijke vraag over gaat, maar veel meer nog voor de klant zelf. Die moet het begrijpen en zijn startpunt helder en concreet krijgen. Het is en blijft immers zijn organisatie.



Zeg maar wat ik moet doen.

Maar jullie zijn toch de adviseurs.

Mijn perspectief is eigenlijk wat de organisatie me opdraagt.

Nee, ik vermoed van niet, daarom heb ik jullie gebeld.



Wat denk je zelf dat nodig is?

Jazeker, maar het blijft jouw organisatie, waar wil jij heen?

Met die tekst krijg je de mensen niet in beweging denk ik.

Dat is waar. Ok, dan beginnen we hier: Kun je ons eens vertellen welk vraagstuk jou persoonlijk het meest bezighoudt op dit moment?

3.1.2 Urgentie, cultuur en dynamiek peilen

Na het eerste gesprek heb je nog maar de omschrijving van het vraagstuk van één persoon, oftewel een eenzijdig perspectief. Hoogste tijd om wat dieper de organisatie in te gaan. We vragen aan de opdrachtgever “Wie moeten we hier nog meer over spreken?” Vervolgens hebben we dan een aantal één op één gesprekken met functionarissen op een sleutelpositie. Overigens stellen we aan hen ook de vraag “Wie moeten we nog meer hierover spreken?”. We zorgen ervoor dat we een diverse afspiegeling van mensen en meningen te horen krijgen.

“Een eerste indruk geeft vaak net genoeg informatie om je vreselijk te vergissen.”

Informatiebijeenkomsten

Na de 1 op 1 gesprekken hebben we een eerste indruk van de structuur, de cultuur en de context van de organisatie. Maar verdieping blijft nodig. De volgende stap is dan ook het organiseren van één of meerdere informatiebijeenkomsten waarin we, samen met de opdrachtgever, de dialoog met de medewerkers aan gaan. We lichten het vraagstuk en het beoogde perspectief toe, we introduceren onszelf en vertellen iets over de voorgenomen aanpak. We stellen vooral veel vragen aan de medewerkers en houden het zoveel mogelijk interactief. We adresseren de vragen en de zorgen en wanneer we het zelf ook niet weten, zeggen we gewoon “Dat weten we nog niet.”

Ontwerpsessie

Na de informatiebijeenkomst organiseren we een ontwerpsessie. Daarvoor stellen we een zo divers mogelijke afspiegeling van de populatie samen. Oud, jong, ervaren, stagiair, enthousiast, tegendraads, de grootste sponsor en de grootste criticus. Met deze diverse afvaardiging gaan we in gesprek om te achterhalen wat er leeft, welke verschillende visies er zijn etc. We hanteren daarbij een eenvoudige agenda met vragen zoals: “Wat is er volgens jullie aan de hand?” en “Wat moet er volgens jullie gebeuren?”. Vaak hebben medewerkers daar een vrij heldere visie op en mening over. We geven in deze sessies duidelijk aan dat een mening nog geen stem is. Mensen hebben nu eenmaal de neiging te denken dat wat zij inbrengen ook automatisch gehonoreerd wordt. In deze gesprekken, de informatiebijeenkomst(en) en de ontwerpsessie leren we veel over de inhoud, maar het zijn ook uitstekende momenten om het sentiment te peilen en een beeld te krijgen van de cultuur, de onderlinge interactie dynamiek, leiderschapstijl en de ongeschreven regels. We toetsen de motivatie, acceptatie en beeldvorming, de kwaliteit van de aansturing etc. Ook dit helpt de focus scherp te stellen op wat in deze cultuur wenselijk, maar ook haalbaar is. We werken in deze fase bewust met twee coaches met een verschillende stijl en achtergrond om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen.

“We luisteren extra goed naar wat er niet gezegd wordt.”

Al deze input helpt ons om te bepalen hoe wij ons opstellen. Waar helpen we ze mee? Met meesturen of met sparren? Met obstakels wegruimen of coachen? Tussen welke adviesrollen moeten wij schakelen? Het geeft ons bv ook inzicht in welke coaches goed zouden matchen bij deze organisatie. Zo langzamerhand is er wel een beeld ontstaan van de gevoelde urgentie en hoe consistent dit gevoel is door de hele organisatie heen. We toetsen dit beeld aan het eerder besproken, erg handige en zeer eenvoudige OPA-model.



Ik heb het al zo vaak gezegd.

Precies, ze luisteren niet naar me.

What the f...?!?!

Mmm



Dus je hebt gelijk, maar je krijgt het niet.

*Kan je het op een andere manier brengen om gelijk te krijgen.
Of vind je het wel lekker om een beetje te kunnen klagen?*

Ja, wat wil je, je gelijk halen of meer effect?

*“Inspraak is
niet hetzelfde als
zeggenschap.”*



*“Bij stakeholders
gaat verandering
niet over gelijk hebben,
maar over gelijk krijgen.”*

3.1.3 Stakeholders- en krachtenveldanalyse:

Hoe lopen hier de hazen?

Wat er volgens het OPA-model uit de mindset voor verandering volgt op urgentie is het perspectief: Wat is de visie? Is deze uitdagend, inspirerend, kort en bondig? Hoe kijken verschillende stakeholders tegen deze visie aan? Is het helder hoe zij erop kunnen reageren? What's in it for them? Gaan zij dit ondersteunen of gaan ze er voor liggen? Hoogste tijd dus om een stakeholders- en krachtenveldanalyse maken. Wie heeft de meeste invloed? Wie kan het succes van de verandering ernstig versnellen of verstoren? Wie heeft welke positie en moet mee om voldoende draagkracht te krijgen?

Voor het maken van een stakeholders- en krachtenveldanalyse kun je diverse instrumenten inzetten, maar het maakt eigenlijk niet zoveel uit. Zolang de mensen er maar mee kunnen werken en met elkaar de discipline op kunnen brengen om regelmatig een dergelijke analyse te doen. Wij helpen ze vaak over de schroom heen door het gewoon te gaan doen en er vervolgens over in gesprek te gaan om hun situatie uit te diepen. Dan haken ze wel aan. We adviseren ze om regelmatig zelf een analyse uit te werken, liefst met verschillende mensen. Zo blijft je inzicht in wat er speelt in het krachtenveld up-to-date. De organisatie dynamiek verandert tenslotte voortdurend en het krachtenveld is steeds in beweging. We komen wel eens prachtig uitgewerkte analyses tegen die al maandenlang op een bord hangen. Dat is prima, zolang je beseft dat het alleen nog maar een decoratieve functie heeft. Een uitgewerkte stakeholders- en krachtenveldanalyse is ook een uitstekend hulpmiddel om met mensen in gesprek te gaan over hoe zij het zien. Het helpt aannames te elimineren en maakt duidelijk wat je zelf in het krachtenveld te doen hebt om je invloed te vergroten.

Casus:

Een kort huwelijk

Een logistieke organisatie was binnen een paar jaar gegroeid van 50 fte naar bijna 200. Het begon aan alle kanten te knellen. De tijd van pionieren moest maar eens voorbij zijn. Er was meer structuur nodig en de mensen zelf moesten die gaan aanbrengen. Een procesmatige aanpak om te innoveren leek goed te passen.

De directeur had een goede klik met een van de coaches. De eerste fase van focus aanbrengen verliep vlekkeloos. Directeur en medewerkers waren reuze enthousiast. We hebben ons in dit enthousiasme zo laten meeslepen dat we geen energie hadden gestopt in onze eigen stakeholdersanalyse. We waren alleen gericht op de interne organisatie en hebben verzuimd om kritisch door te vragen naar de context en we zijn ook niet in gesprek gegaan met de aandeelhouders. "Welnee, dat komt helemaal goed, die staan er volledig achter."

Om een lang verhaal kort te maken, de aandeelhouders stonden er helemaal niet achter. Die hadden hele andere plannen en een volledig eigen agenda. Enkele weken na de start ging opeens de stekker eruit. Zonder aankondiging en zonder opgaaf van redenen. Dat was even slikken. Wat hadden we hier gemist?? We weten het tot op de dag van vandaag niet zeker.

Wat wij hebben geleerd: liefde maakt blind.



Volgens mij zijn bijna alle stakeholders voor, de seinen staan op groen. Maar ik begrijp niet waarom ze zich niet wat meer inspinnen om dit te laten slagen?!?

Wat zou je willen dat ze anders doen?

Er meer van hun tijd in stoppen.

Hoeveel last hebben zij er van wanneer het niet lukt?

Eigenlijk niet zoveel.

Heeft je meest invloedrijke stakeholder expliciet aangegeven dat dit proces moet gaan gebeuren?

Hij heeft zich er nooit zo direct voor uitgesproken.

Wanneer het je niets kost is het gemakkelijk om ergens voor te zijn, maar dat wil nog niet zeggen dat ze zich er hard voor gaan maken. Ik zou toch hun commitment nog eens expliciet gaan polsen.

Dat was precies mijn idee, laten we dat samen even voorbereiden.

3.1.4 Commitment

Na de stakeholdersanalyse is het vraagstuk van de organisatie weer verder aangescherpt. Welk probleem moet er worden opgelost en hoe kunnen we dat het beste aanpakken? Dit is het moment voor een terugkoppeling door het delen van bevindingen en aanbevelingen met de opdrachtgever en de volgende stap(pen) te bepalen.

Deze terugkoppeling aan het einde van de eerste 'Focus' fase is een uitstekend moment om ook het commitment over de verdere samenwerking te bespreken. Daarmee bedoelen we niet het ondertekenen van de offerte of opdrachtbevestiging. Dat is al gebeurd, anders waren we niet met fase 1 begonnen. Wat we hier bedoelen met commitment gaat over elkaar nog eens recht in de ogen kijken en volmondig 'Ja' zeggen tegen de komende samenwerking. Nu kunnen we namelijk pas echt goed inschatten of er een match is en voldoende vertrouwen voor een volgende stap.

Een goed moment om afspraken te maken hoe we samen de 2^e fase ingaan.

Dat voelt dan soms een beetje zeikerig om de afspraken nog eens concreet te maken over hoe je met elkaar omgaat en wat je van elkaar kunt verwachten gedurende het komende traject. Wij hebben daar in de praktijk wel eens te weinig aandacht aan geschonken, wat resulteerde in wederzijdse onuitgesproken en irreële verwachtingen. Door het wel expliciet te benoemen zijn zowel wijzelf als de opdrachtgever nog veel bewuster van onze eigen rol en gedrag in het proces en dat is van grote waarde. De gemaakte afspraken maken het gemakkelijker om regelmatig met elkaar te evalueren en elkaar feedback te geven. Niet om elkaar af te zeiken of op af te rekenen, maar om samen van te leren.

Het is heel eenvoudig. Denk aan zaken als:

- Hoe gaan we met elkaar om?
- Wat kun je van elkaar verwachten?
- Hoe houden we elkaar scherp?
- Waar spreken we elkaar op aan?
- Frequentie van informeel overleg (wekelijks een kop koffie drinken)
- Ook wat we expliciet NIET doen (zoals persoonlijke informatie delen met derden of dikke rapporten schrijven die ergens in een bureaula verdwijnen)

Casus:

1 stap naar voren 3 stappen terug

In een van de topklinische ziekenhuizen die ons land rijk is liepen we al een tijdje rond. We hadden een management development traject gedaan met alle managers en diverse teamontwikkeling trajecten met een aantal afdelingen van de keuken tot de bestuurskamer. We hadden een uitgebreid netwerk opgebouwd en genoten veel vertrouwen. Toen er een verandervraag langs kwam voor een afdeling hebben we onze McChange aanpak ingezet. Er was al jaren geen beweging in te krijgen en onze aanpak gaf de hoop dat het nu wel eens zou kunnen lukken. Duidelijk een case die je door de bril van het OPA model kunt bekijken. De Onrust was er al een tijdje en men smachtte naar een Perspectief om maar in Actie te kunnen komen. Eenmaal in gang gezet kwam er beweging in en daarmee kwam ook het gedoe. Men had de (onuitgesproken) verwachting dat het wat meer vanzelf zou gaan. Nu moesten ze opeens zelf aan de bak en kwam de weerstand (die er al langer was) opeens zichtbaar op tafel. Het begon hier en daar openlijk te schuren in de dynamiek. Daar werden een aantal mensen, waaronder de opdrachtgever behoorlijk onrustig van: "Het gaat niet goed!" We moeten terug naar de tekentafel"

Voor ons was dit niets nieuws. Zo gaat het meestal, dus dat was voorspelbaar. Alleen dat hadden we niet goed aan ze uitgelegd. We waren gewoon direct met fase 2 begonnen. Omdat we de context en cultuur goed kenden was dat op zich niet zo'n probleem, maar wat we hierdoor wel hadden overgeslagen was het commitment op deze aanpak. Dat was iets wezenlijk anders dan wat we voorheen hadden gedaan. We moesten dus een paar stappen terug om de opdrachtgever, medewerkers en aanwezige leidinggevendenden mee te nemen in het proces, wat ze daar konden verwachten en hoe ze daar het beste op konden reageren.

Uit deze casus hebben we twee lessen getrokken.

De eerste was dat we onszelf nog strakker aan onze eigen aanpak moesten houden. Het is soms zo verleidelijk om lekker tempo te maken met een shortcut hier of daar. NIET DOEN!

De tweede les is dat we nog meer zijn doordrongen van het belang van commitment op de aanpak. "Wat kunnen jullie verwachten en hoe gaan we daar dan samen mee om."



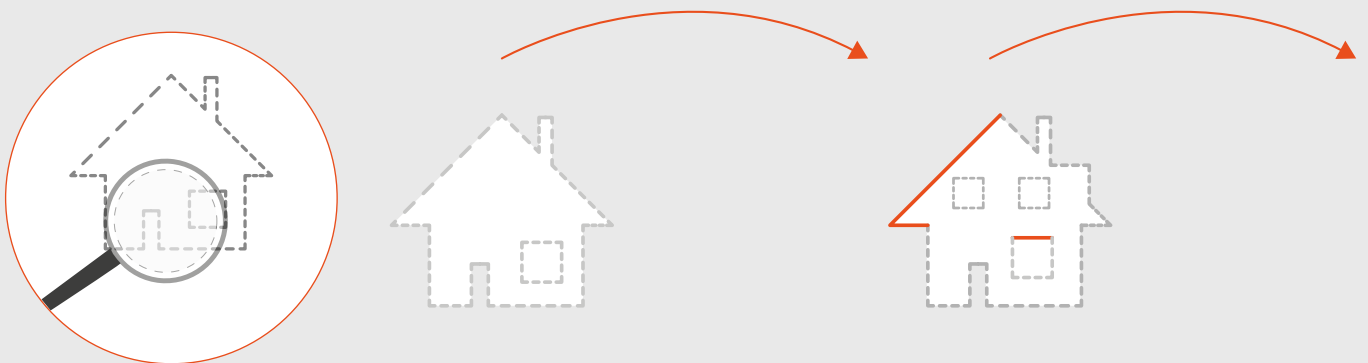
3.2 Fase 2: Afstemmen & Inrichten

In de eerste fase is focus en perspectief vastgesteld; We weten nu wat de vraag achter de vraag is en welk probleem eigenlijk moet worden opgelost. We weten ook waar de organisatie naartoe wil en hoe de stakeholders aankijken tegen dit perspectief. We weten meer over de cultuur en de dynamiek en we hebben nog eens diep in de ogen gekeken van de opdrachtgever en commitment naar elkaar uitgesproken over hoe we gaan samenwerken.

3.2.1 Inrichten van de rechter trechter

Vanuit het OPA model kun je zeggen dat er voldoende Onrust is. Het maakt dan niet uit of dit voortkomt uit angst of uit verlangen. Er is in ieder geval gevoel voor urgentie. Ook het perspectief is helder en concreet. Hoogste tijd dus voor Actie!! In deze fase gaan we de veranderprocessen organiseren. We gaan naast de reguliere productieomgeving de eerder besproken omgekeerde trechter inrichten. Daarmee zorgen we dat er naast de reguliere productie ook een structuur is georganiseerd om verandering en ontwikkeling te realiseren. Dat doen we op de volgende manier:

- 1** Het hoofdvraagstuk en het beoogde resultaat splitsen we op in kleinere deelvragen en deelresultaten. Daaraan koppelen we zogenaamde Future Architects (leggen we straks uit). Deze Future Architects sturen op het verloop en het beoogde resultaat van hun deelproces. Door dit opsplitsen in deelprocessen ontstaat meer flexibiliteit en de mogelijkheid om meer bottom-up te werken.
- 2** Eens in de drie weken houden we strak georganiseerde regiesessies waarbij de opdrachtgever, de Future Architects en de coach concreet sturen op voortgang aan de hand van een aantal vaste vragen.



Deze stappen lijken kinderlijk eenvoudig, maar zijn dat niet. Veranderprocessen behoeven voortdurend aandacht en balanceren continu tussen de ruimte voor creativiteit en innovatie aan de ene kant en een strakke sturing op het veranderproces zelf aan de andere kant. Het succes hangt dan ook voor een groot deel af van een goede begeleiding met gevoel voor finesse en timing. Weten wanneer je druk kunt zetten of juist ruimte laten. Aanvoelen wanneer je tempo kan maken of af moet wachten. Beoordelen of het verstandig is om te praten of juist te luisteren en wanneer je de rug recht houdt of juist meebeweegt.

3.2.2 Future Architects

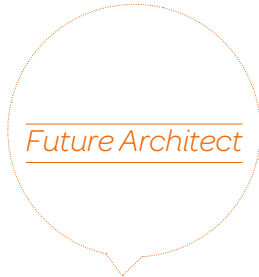
Veranderprocessen worden geleid door zogenoemde Future Architects. Dit is geen baan of een functie, maar een tijdelijke rol. De Future Architects zijn de informele leiders van de verandering. Zij zijn geïnspireerd door de visie, worden daar creatief van en voelen de intrinsieke drive om daar een bijdrage aan te leveren. Future Architects hebben laten zien anderen te kunnen enthousiasmeren en in beweging te krijgen. Dit kan in principe iedereen zijn en hoeft dan ook helemaal niet een leidinggevende of de inhoudelijke expert te zijn. Future Architects kunnen gemakkelijk hun eigen netwerk in de organisatie mobiliseren. Een Future Architect is iemand die als het ware een goede BBQ kan organiseren. Hij of zij heeft geen verstand van vlees, drank of muziek, maar de BBQ is altijd drukbezocht en geslaagd.

De Future Architect:

- Wordt enthousiast van het perspectief en ziet wat er nodig is.
- Is persoonlijk verbonden aan het deelproces.
- Geeft het proces vorm vanaf concept tot aan realisatie.
- Is bereid zichzelf te ontwikkelen.
- Kan omgaan met onzekerheden.
- Betrekt anderen bij het veranderproces in een actief netwerk.
- Is in staat het bestaande in twijfel te kunnen, durven en willen trekken.
- Kan ruimte vrij maken voor verandering.



De Future Architect moet de opdrachtgever in staat stellen op tijd de nodige besluiten te nemen, door hem vroegtijdig van voldoende informatie te voorzien en met concrete voorstellen te komen voor oplossingen en alternatieven. De Future Architects worden hierbij uiteraard ondersteunt door de coach.



Ik vind het wel leuk en uitdagend om zo naar onze eigen afdeling te kijken wat er beter kan.

Stel nou dat dit jouw eigen bedrijf was, wat zou je dan doen?

Oh, nou ja, dan zou ik meteen stoppen met de helft van de vergaderingen, dan zou ik het rooster door de medewerkers zelf laten maken, ik zou iedere vrijdagmiddag cake halen bij de koffie en een 'cake op de week' houden, ik zou eerst onze voicemail eens veranderen, ik zou mensen zelf verantwoordelijk maken voor de planning, ik zou mensen meer met elkaar mee laten lopen, ik zou meer met klanten praten, ik zou, ik zou.. enz, enz.

Dat klinkt uitstekend. Jij bent verantwoordelijk voor het proces, dus stem het af met de opdrachtgever en ga het lekker doen!

3.2.3 Opdrachtgever

De opdrachtgever van de Future Architects is (meestal) de leidinggevende. Deze is tenslotte ook verantwoordelijk voor het managen van de productie in de linker trechter en moet dus kunnen beslissen over de innovaties die gedaan worden in de rechter trechter. De opdrachtgever bewaakt de samenhang tussen de verschillende deelprocessen en besluit over de voorstellen van de Future Architects. Hij of zij moet het de Future Architects mogelijk maken om te handelen zonder eindeloos te wachten op akkoord.

Hoewel we in Nederland trots zijn op onze laagdrempelig niet-hiërarchische stijl van leidinggeven, is het toch geen democratie. Vaak heeft de leidinggevende gewoon meer overzicht, meer informatie en meer competenties. Ook in veranderende situaties. De opdrachtgever moet vanuit zijn rol besluiten nemen of mandaat hiertoe delegeren en daarvoor ook accountable zijn. De opdrachtgever wordt hierbij uiteraard ondersteunt door de coach. De opdrachtgever en coach hebben altijd een kort voorgesprekje en nagesprek bij de regiesessie.

“Controlledrift is één van de grootste showstoppers bij verandering.”

Casus:

NEEM ZE MEE

Toen we bij een ICT-organisatie wat verder waren met het implementeren van de McChange aanpak, was het tijd voor de eerste regiesessie. De aanpak was toegelicht, deelprocessen gedefinieerd en de Future Architects benoemt. Zo'n eerste regiesessie staan we altijd wat uitgebreider stil bij de resultaatvoorstelling die iedere Future Architect heeft van zijn eigen deelproces. Toen ik de zaal inkwam zat iedereen al klaar met zijn laptop open. De eerste had zijn laptop aangesloten op de beamer en stond al in de starthouding. Ze hadden zelfs al een volgorde van presenteren bepaald. Ze maakten zich wel enige zorgen hoe we al hun presentaties in de korte beschikbare tijd konden bespreken.

Future Architect nummer 1 startte zijn powerpoint en begon te vertellen over zijn beoogde resultaat. Na de 5e sheet heb ik hem onderbroken.

"Hoeveel sheets heb je nog?"

"Nog maar 7, ik ben er zo doorheen."

"Vind je het goed wanneer we wat anders proberen?"

"Ja hoor dat is goed." Was zijn tekst. Zijn houding zei: Oei, daar gaat mijn presentatie.

"Klap je laptop eens dicht en vertel in maximaal drie zinnen wat je wilt bereiken met je deelproces."

Toen was het even stil. Sterker nog, vrij lang stil. Alle andere Future Architects begonnen plaatsvervangend onrustig te schuiven op hun stoel.

"Klap allemaal je laptop maar dicht en luister aandachtig naar het verhaal van je collega. Aan het einde ga ik jullie allemaal vragen of je ervan opknapt of ervan afknapt. Met een feitelijke toelichting waarom."

"Huhhh?!?!"

"Tja, wanneer je niet in drie zinnen je mensen enthousiast kunt maken met een aantrekkelijk perspectief, dan gaat toch niemand aanhaken, tenzij onder dwang!"

Het was even wennen, maar met de nodige feedback naar elkaar had iedereen uiteindelijk een kort en helder verhaal, zonder laptop. Daar knapte iedereen van op.

Wat wij hier bevestigd kregen, is dat je anderen niet mee gaat krijgen wanneer je er zelf niet in gelooft.

3.2.4 Regiesessie

Eens in de drie weken wordt de voortgang van de deelprocessen besproken door de opdrachtgever en Future Architects onder voorzitterschap van de coach. Een vast ritme, gestructureerd door de tijd en terugkerende agendapunten, bieden rust en houvast. De coach stuurt hierbij strak op de structuur, zodat er geen 'vergadercultuur' ontstaat.

De agenda is steeds gelijk:

- Kloppen de vraag en het beoogde resultaat nog?
- Welke stappen heb ik gezet?
- Wat ging goed, wat niet? (wat heb ik ervan geleerd)
- Advies van de andere Future Architects
- Wat wordt mijn volgende stap?
- Wat heb ik nodig en van wie?

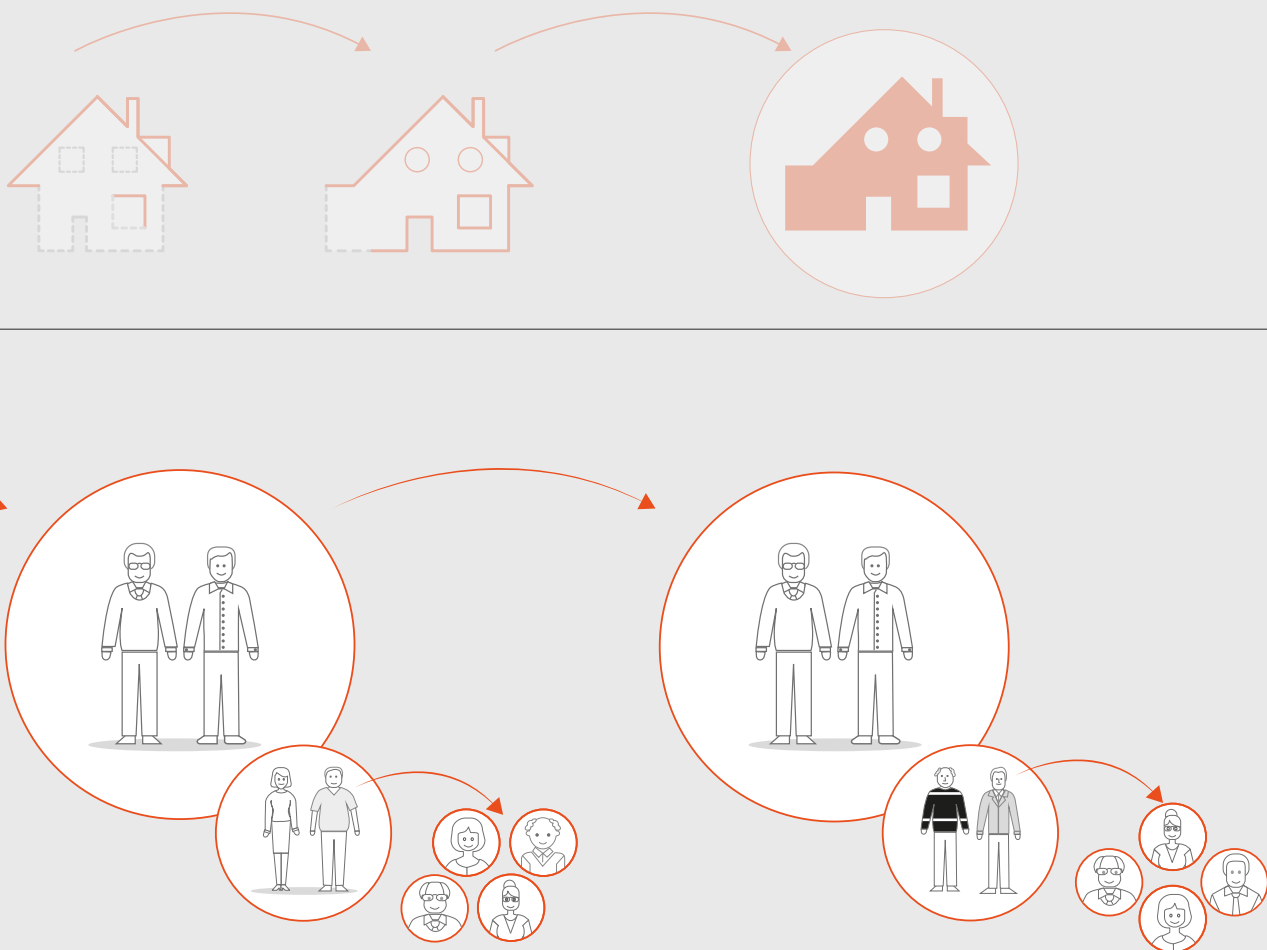
In de regiesessies wordt niet eindeloos gediscussieerd. Iedere Future Architect leidt het punt op de agenda dat betrekking heeft op zijn proces. De Future Architect kan zijn deelproces niet alléén realiseren, maar heeft daarbij steun en advies nodig van anderen. De Future Architects proberen elkaar dan ook zo goed mogelijk te helpen door met elkaar mee te denken en elkaar adviezen en tips te geven. Iedere Future Architect beslist zelf wat hij hiermee doet. De enige met vetorecht is uiteraard de opdrachtgever. De praktijk leert dat na 2 à 3 sessies de discipline wel helder is. Dan duurt een regiesessie niet langer dan drie kwartier.



3.2.5 De Coach

Als coach (McChanger) ondersteunen we de opdrachtgever en de Future Architects. We doen of laten simpelweg alles wat nodig is (binnen de grenzen van de wet) om het veranderproces te faciliteren. Dit is een spel wat we graag spelen en waar we iedere keer ook weer van leren. We houden constant het lijntje met zowel de opdrachtgever als de Future Architects, zonder hun rol over te nemen. We zitten als het ware samen op de bok, maar zij hebben de teugels in handen. We zijn dus geen surrogaat leidinggevende of meewerkend voorman, maar we blijven de betrokken buitenstaander. Soms worden de teugels bijna even in onze handen geduwd en is het verleidelijk om ze daadwerkelijk te pakken. We zijn er steeds meer bedreven in om dat niet te doen, omdat we daarmee niet helpen. We helpen wel door te zorgen dat de opdrachtgever en de Future Architect zich zeker genoeg voelen om de teugels zelf te hanteren.

De McChange aanpak is erop gericht om deze manier van denken en werken aan de organisatie over te dragen, wat leidt tot een duurzaam verandervermogen. We beginnen daarom vroegtijdig in het proces met het scouten en (mogelijk) trainen van interne organisatie coaches. We leren ze te interveniëren op de dynamiek en strak te sturen op het proces en de structuur van de aanpak.



3.3 Fase 3: Momentum & Borging

In de eerste fase hebben we door het aanbrengen van focus de gewenste richting van het veranderproces bepaald. In de tweede fase hebben we ons gericht op de juiste afstemming en weten we wat we van elkaar kunnen verwachten. Het veranderproces is opgesplitst in deelprocessen met ieder een beoogd deelresultaat en een Future Architect die stuurt op verandering en innovatie.

3.3.1 Momentum

Nu zijn we in het veranderproces toe aan het creëren van momentum en borging. In deze derde fase moet het vliegwiel in beweging komen en gaan draaien. Dit is een spel van opbouwen en doorzetten op de lange termijn, waar ieder initiatief bijdraagt aan het momentum en de volgende stap gemakkelijker maakt. Iedere (kleine) bijdrage kan verbazingwekkende waarde hebben op de lange termijn. We gebruiken niet voor niets de metafoor van het vliegwiel. Immers: deze wordt gebruikt om energie op te slaan en eenmaal in beweging kun je gemakkelijk weer aanhaken op het vliegwiel en zo de opgeslagen energie benutten. Zo werkt het ook met de McChange aanpak. Zodra medewerkers de eenvoudige concepten begrijpen en hebben ervaren hoe het werkt, zijn ze ook toegerust om het momentum zelf te behouden. Veranderprocessen die gereed zijn worden weer overgedragen aan de productie omgeving en wanneer reguliere processen optimalisatie nodig hebben ligt de structuur al klaar en is de ervaring aanwezig om hier sturing aan te geven. Future Architects betrekken hier zelf collega's bij. Betrokkenheid ontstaat in onze ogen enkel door daadwerkelijk handelend, taak- en resultaatgericht mee te doen. Niet door achteraf de notulen te lezen of alleen maar mee te denken. Daarom wordt iedereen die een bijdrage wil en kan leveren betrokken bij de zaak en krijgt een eigen concrete taak toegewezen. Zo verspreidt de verandering zich uit als een olievlek.



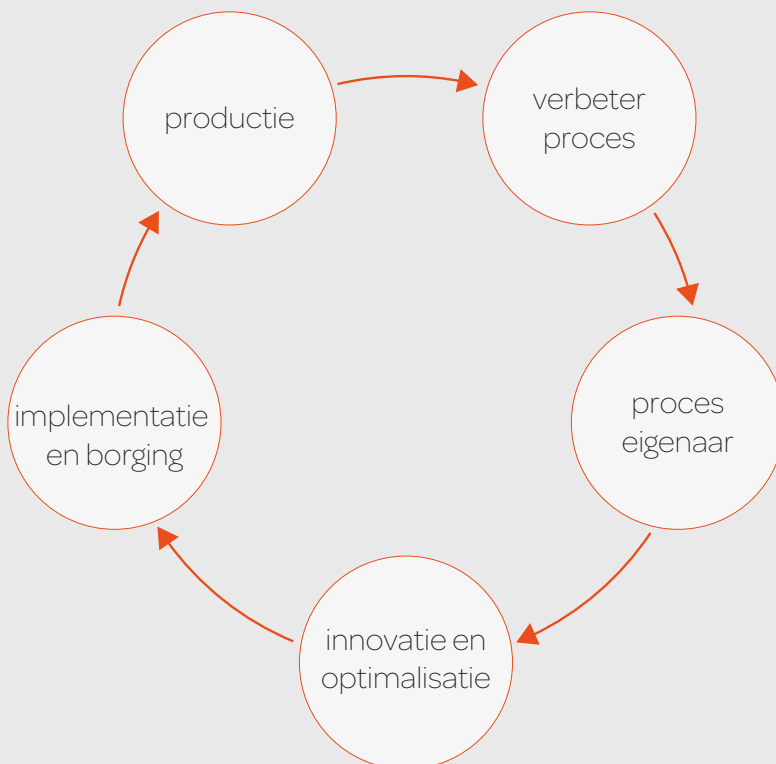
3.3.2 Borging

De voortdurende, intensieve inzet van de McChange aanpak is een zich herhalend proces van ontwikkeling en borging.

Zo hou je het vliegwiel draaiend:

- Wanneer een proces in de productie omgeving niet lekker loopt, lichten we dat even uit en maken er een deelproces van ter optimalisatie.
- Er wordt een Future Architect aan gekoppeld, die deel gaat nemen in de regiesessies.
- De Future Architect verzamelt mensen om zich heen die de benodigde expertise hebben.
- Het proces wordt geoptimaliseerd.
- Het geoptimaliseerde proces wordt opgenomen in de productie omgeving.
- De Future Architect is klaar en stapt ook uit de regiesessies.

Borging is dus integraal onderdeel van deze fase en niet iets wat pas op het laatst gebeurt.



3.3.3 Werken en leren tegelijk

Het model van de beide trechters uit hoofdstuk 2.4 heeft ons geleerd dat de trechter waarin de productie wordt gedraaid (de linker) niet per se warme banden onderhoud met de trechter waar verandering en innovatie plaats vindt (de rechter). Toch is dat precies ons doel: verandering en innovatie moet plaatsvinden in het werk. Met z'n allen op de hei zitten kan heel gezellig zijn en is soms erg nuttig om met elkaar te reflecteren, maar de hei is niet de realiteit, dat is de werkvloer, daar moet het gebeuren. Wanneer het lukt om een goede koppeling te maken tussen de dagelijkse praktijk van het werk en ondertussen leren en ontwikkelen dan zorgt dat voor een hoog rendement. Zodra mensen ervaren dat productie en verandering prima naast elkaar kunnen, sterker nog, bij elkaar horen, zal ook de weerstand afnemen en de betrokkenheid groeien.

*“Voelen is de
brug tussen weten
en kunnen.”*

3.3.4 Nu begint het gedoe

Zodra de boel lekker in beweging begint te komen kun je je alvast voorbereiden op gedoe. Jazeker, want met de beweging komt ook het gedoe. Gedoe in teams, gedoe tussen teams, gedoe in de structuur, gedoe met de leiding, noem maar op. Dat komt doordat mensen nu pas aan den lijve ondervinden dat dingen écht gaan veranderen. De weerstanden en obstakels komen boven water drijven en worden zichtbaar. Heilige huisjes gaan omver. Ontwijken is er niet meer bij. Je kan het weten en begrijpen, maar wanneer je het gaat voelen gaat het pas echt leven. En dan komt het er echt op aan. Sommige obstakels kunnen buiten de invloedssfeer liggen van de opdrachtgever en de Future Architects. Dan blijkt opeens het belang van het commitment van de belangrijke stakeholders en sponsors.





Future Architect



McChanger

Nu ik vanuit mijn rol dit proces aan het inventariseren ben vallen de schellen van mijn ogen.

Hoe bedoel je dat?

Ik zie nu pas hoe inefficiënt we sommige zaken aanpakken en ik zie ook hoe het beter kan.

Dat is fijn toch?

Ja, maar waar ik tegenaan loop is de weerstand bij sommige mensen. Die durven hun nek niet uit te steken en willen eerst formeel van hun manager horen dat ze het anders mogen doen. Iedereen escaleert alles maar naar boven. Ik snap nu wel waarom alles zo stroef loopt en mensen afhaken.

Wat ga je nu doen?

De opdrachtgever vragen om duidelijk naar alle betrokkenen te communiceren dat ik mandaat heb om dingen te veranderen.

Zoals we eerder al beschreven hebben is gedoe helemaal niet erg, zolang we het maar blijven adresseren. Het ritme van de regiesessies past hier prima bij. Daar komt het gedoe en de weerstand die Future Architects in hun veranderprocessen tegenkomen wel op tafel. We helpen elkaar tijdens de regiesessies met advies en door voortdurend de vraag te stellen “Hoe dan wel?” Het moge duidelijk zijn dat deze aanpak geduld, een lange adem en een rechte rug vraagt. Dus focus blijven houden met oog voor de relaties én voor het resultaat. Geen bullshit, niet verslappen, klare taal en ondertussen met een vast ritme stap voor stap vooruit, terwijl we steeds weer grip krijgen op de verandering door bij te sturen op het proces.

“If you want to truly understand something, try to change it.”

- Kurt Lewin -



Opdrachtgever



McChanger

Het gaat niet helemaal goed, ze begrijpen het niet.

Ze pakken het verkeerd aan.

We moeten terug naar de tekentafel.

Ze schieten alle kanten op.

Hierover hebben we het gehad. We wisten dat dit ging komen

Ja, dat is zo, maar nu heb ik er echt last van

Dat begrijp ik helemaal. En toch hoort het erbij.

Dus ik ga me aan onze afspraak houden en jou nu vertellen dat je op je handen gaat zitten, tot 10 tellen en 3 x diep ademhalen.

OK, heldere boodschap. Maar laten we daarna samen kijken hoe we hier het beste mee om kunnen gaan.

Uiteraard.

3.3.5 Coach aan de bak

In deze fase van het proces zal de coach echt aan de bak moeten. Deze is voortdurend bezig:

De top helpen zich te beperken | Medewerkers verantwoordelijk maken en ruimte geven

Dit verdient toelichting.

De top helpen zich te beperken

→ ● ← De leiding dient zich te beperken door het perspectief helder, eenduidig en consistent te blijven herhalen. Hier gaat het in fase 1 uitgesproken commitment zijn geld opleveren, waarin we gezamenlijk hebben afgesproken dat we de leiding erop wijzen wanneer ze te veel gaan uitweiden en/of bemoeien.



Medewerkers verantwoordelijk maken en ruimte geven

De coach neemt de rol op zich van katalysator en procesbegeleider. Deze biedt geen kant-en-klare inhoudelijke oplossingen, maar help de mensen deze oplossingen zelf te vinden. De coach maakt het de mensen makkelijker om een veranderproces te regisseren en oplossingen te vinden voor inhoudelijke kwesties. De coach doet daarbij een beroep op de creativiteit van mensen door anders dan volgens de conventionele structuren, processen en procedures te werken. De Future Architects krijgen de ruimte om zelf hun veranderprocessen te organiseren en er sturing aan te geven. Het is soms best onwennig om het podium echt te pakken, zelfs wanneer je daar om gevraagd hebt. Zeker in het begin is daarom het proces minstens zo belangrijk als (de kwaliteit van) het resultaat. Het moet hún verandering zijn. Iedere bijdrage telt! Dus ook minder belangrijke processen zijn het soms waard om op te pakken. Niet zozeer om de inhoud, maar vanwege de motivatie, het commitment en de mogelijke quick-wins.

*“Wanneer iets belangrijk is voor de medewerkers, faciliteer en stimuleer het dan.
Dat draagt bij aan de verbinding en enthousiasme.”*



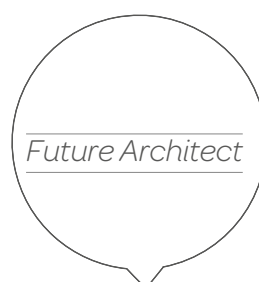
3.3.6 Motivatie & Commitment

Onder de juiste condities vallen problemen die te maken hebben met motivatie & commitment vanzelf weg. Mensen willen graag bij een winnend team horen en een bijdrage leveren aan tastbare resultaten. Ze willen bevlogen meedoen aan iets dat werkt! Je zult zien dat het gros van de mensen aanhaakt.

Maar dat geldt niet voor iedereen. Sommigen voelen zich comfortabel in de klaag of adviesstand maar zullen de verantwoordelijkheid niet willen dragen om zelf in beweging te komen. Het is goed om ook hier heel helder te zijn. Wanneer je geen onderdeel wilt zijn van de verandering, zijn er dan consequenties?

Om misverstanden te voorkomen: niet iedereen moet per sé meedoen als voorloper. Zoals we eerder al beschreven in het deel over de mindset, is het zaak om de juiste mensen op de juiste plek te zetten. Sommige in de linker trechter en anderen in de rechter. Beiden zijn hard nodig.

Er zullen meevallers zijn en teleurstellingen, quick-wins en weerstand. Dat hoort er allemaal bij. Zolang het maar op tafel komt en in juiste banen wordt geleid. De coach zorgt, samen met de opdrachtgever, steeds weer dat iedereen aangehaakt blijft. Niet door ze te pampere en het werk van ze over te nemen. Integendeel. Maar door openhartig te zijn, feedback te geven op gedrag, weerstand op tafel te krijgen en te benoemen, de zure appel gesprekken niet uit de weg te gaan, niet weg te kijken en door steeds vertrouwen te geven en het lijntje te houden.



Als Future Architect heb je zeggenschap en invloed hoe dingen lopen. Precies zoals jullie wilden.

Ja, maar wat als ik nou de verkeerde keuze maak?

Het is werken en leren tegelijk, dus het hoeft niet in één keer goed te gaan. Fouten maken mag.

Ja, maar ik weet niet precies hoe ik dat aan moet pakken.

We helpen je daarmee.

Ja, maar ik heb wel mandaat nodig.

Hierbij!

Ja, maar ik heb wel tijd nodig.

Neem de tijd, jij bepaalt wat je nodig hebt.

Ja, maar .. uh, ik heb geen ja maaren meer.

Nee maar...

Nou, aan de slag dan maar.

Ok, ik ga het doen!

Top! We zijn blij dat je ondanks je zorgen toch het proces in beweging zet.

Over Bureau McChange

Onze achtergrond

Wij (Jeroen Bouman & Karsten Bezooijen) hebben elkaar ontmoet bij het Nederlands Pedagogisch Instituut voor het bedrijfsleven (NPI) in Zeist, in 1954 opgericht door Bernard Lievegoed. Het NPI was een belangrijke leerschool en basis voor onze fundamenteën als organisatieadviseur. Toen we in 2013 McChange startten hebben we getracht dat gedachtengoed verder te ontwikkelen door onze eigen smaak, stijl, ideeën en expertise toe te voegen. Een spin-off als het ware. Wat we in dit boek beschrijven is een cumulatie van ons eigen verleden, praktijkervaring, overtuigingen en persoonlijke stijl. Het is dan ook geen kant en klare verandertool. Zo zal iedere organisatie coach met zijn eigen persoonlijkheid en stijl een eigen kleuring geven aan verandering.

Vergelijk het met de timmerman en zijn gereedschapskist. Kan hij zonder? Nee. Is iedere timmerman met hetzelfde gereedschap in staat hetzelfde te bouwen? Ook niet. Vakmanschap zit niet alleen in de tools, al helpen ze enorm. De tool is nooit een doel op zich, maar een hulpmiddel om een doel te bereiken.

“A fool with a tool is still a fool.”

Inmiddels zijn we uitgegroeid tot een club organisatie coaches. We komen met regelmaat bij elkaar in ons clubhuis, waar we onszelf steeds opnieuw aanscherpen in de zachte en harde kanten van ons vak. Een divers gezelschap met een grote diversiteit aan stijlen, karakters en perspectieven. Wat we delen is onze visie op ontwikkeling van mensen en organisaties in verandering.

Onze rol

McChangers zijn regisseur van verandering in organisaties. We doen of laten wat nodig is om verandering in organisaties op gang te brengen. Dit is soms een grillig proces met af en toe een stap terug en dan weer twee stappen naar voren. We hebben dan ook geen ‘Hosanna!’ verhalen en gelikte vergezichten, maar een eerlijk verhaal, gebaseerd op tientallen jaren ervaring met het werken aan ontwikkeling in organisaties.

Problemen en oplossingen die we in de praktijk tegen komen lijken soms op elkaar, maar de context en de mensen zijn steeds weer anders. Daardoor is het nooit gesneden koek. Het is steeds weer maatwerk, passen, meten, aansluiten, onderzoeken, experimenteren, verbinden, confronteren, blootleggen, oplossen of loslaten. Erbij blijven en steeds kleine stapjes zetten.

Onze stijl

De persoonlijke stijl van een organisatie coach is medebepalend voor de effectiviteit. We hebben enkele van onze klanten gevraagd hoe ze onze stijl zouden beschrijven:

“McChangers spreken klare taal. Geen sugarcoating. Geen moeilijke woorden, bureaucratie of ingewikkelde contracten, maar snel aan de slag, scherp in het spel met een opgeruimde ‘wat kan er wel’ mentaliteit. Ze sturen de veranderprocessen soms op het scherpst van de snede en schromen daarbij niet om zichzelf ook kwetsbaar op te stellen.”



Karsten Bezooijen



Jeroen Bouman

“McChangers maken bespreekbaar wat onder tafel speelt, ook al wordt het daarmee soms spannend. Ze combineren speelsheid met issues waar het werkelijk om draait. Van bewustwording maken ze werk en dat is essentieel om te kunnen veranderen. En wat erg fijn is: What you see is what you get.”

Waar kun je ons voor inschakelen?

McChange is op z'n plek in organisaties waar veranderd moet worden en waar onzekerheid en onvoorspelbaarheid bestaan. Waar de wens bestaat naar meer regie en eigenaarschap op de werkvloer. Daar lopen wij een tijdje mee in de gewenste verandering, met een frisse blik en deskundige ervaring. We helpen de bereidheid en het vermogen om te veranderen van de mensen te vergroten, zodat zich dit als een olievlek uitbreidt in de organisatie.

Waarom zou je voor McChange kiezen?

Tja, hoe kies je het juiste bureau? Dat is eigenlijk heel eenvoudig. Al die bureaus zijn net bluesbandjes. Er zijn er honderden en ze spelen voor negentig procent allemaal hetzelfde repertoire. Inhoudelijk maakt het wat dat betreft dus niet zoveel uit met welke bureau je in zee gaat. Wat ter onderscheid overblijft is het gevoel. De klik.

Sommige bandjes doen je niks wanneer je ernaar kijkt en luistert en soms zit er eentje tussen die je aandacht trekt. Die hebben plezier met elkaar. Door hun manier van spelen wil je bewegen. Je zou er het liefst bij gaan staan op het podium, meespelen. Die klik. Dat gevoel zoek je ook bij de keuze voor een bureau. Ga niet voor minder.

“Wij van McChange, adviseren McChange.”

Tot slot

We hopen dat dit boek je heeft verrijkt met inzichten en inspiratie. Mocht je vragen of opmerkingen hebben, dan horen we die graag van je. Stuur dan een mail aan info@mcchange.com.

www.mcchange.com

McChange

*“Knap je ervan
op of knap je
ervan af?”*

Colofon

Copyright © 2020 McChange

Uitgever: McChange

Titel: Mcchange: Mindset & Inzet voor verandering in organisaties.

Auteurs: Jeroen Bouman & Karsten Bezooijen

Druk: Eerste

ISBN: 978 90 90333 90 8

NUR: 801

Web: www.mcchange.com

Mail: info@mcchange.com

Redacteur: Cor-Peter Pasma | www.designpress.nl

Cor-Peter heeft ons gedurende het schrijfproces geholpen door hele slimme en soms ook (bewust) hele onnozele vragen te stellen. Dit heeft enorm bijgedragen aan de scherpheid en leesbaarheid van ons verhaal.

Vormgeving: Candace Uiterwaal | www.candaceinvorm.com

Candace heeft ons verhaal prachtig vorm gegeven. De visualisaties van onze modellen passen uitstekend bij ons verhaal en bij onze persoonlijke stijl.

Fotografie: Eelco Hofstra | www.eelcohofstra.nl

Eelco kwam langs in ons clubhuis met zijn uitklaplamp en zijn camera. Het was een zeer ontspannen en leuke fotosessie. Eelco heeft precies de sfeer vastgelegd die we voor ogen hadden.

Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zolang je maar niets wijzigt en er een verwijzing naar McChange wordt gemaakt.

McChange

— organisaties coaches —



9 789090 333908 >