

SASJA DIRKSE & ANGELA TALEN

Het kleine boek voor grote verandering

Effectief leiderschap
in verandering

INCLUSIEF
6 MAANDEN
VERANDER-
KALENDER

Het kleine boek voor grote verandering

Effectief leiderschap
in verandering

SASJA DIRKSE-HULSCHER
&
ANGELA TALEN



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

© 2013 Sasja Dirkse-Hulscher & Angela Talen

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Omslagontwerp: Bij Barbara, Amsterdam

Fotograaf auteursfoto: Edwin Weers

Ontwerp en opmaak binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 042 5

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaardt de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

**‘WEEES ZELF
DE VERANDERING DIE
JE WILT ZIEN’**

INHOUD

Woord vooraf	9
Leeswijzer	11
DEEL 1 – VERHALEN OVER VERANDEREN	13
Drie eerlijke reflecties op verandering	
Verhaal van een directeur	15
Verhaal van een manager	19
Verhaal van een teamleider	23
DEEL 2 – VISIE OP VERANDERING	29
Over het belang van congruentie	
Kijk op verandering	31
Het congruentiemodel voor effectief leiderschap	37
Het belang van duidelijke kaders	41
Het belang van een congruente context	57
Het belang van echte aandacht	69
Het belang van congruent gedrag van de leidinggevende	83
DEEL 3 – ZELFTEST	99
Hoe congruent stuur jij de verandering aan?	
Zelftest effectief leiderschap in verandering	100
Leidinggeven vanuit duidelijke kaders	102
Beïnvloeden van de context	103
Leidinggeven met aandacht	104
Congruent gedrag van de leidinggevende	105
Voornemens voor effectief leidinggeven	106

DEEL 4 – PRAKTIJK VAN VERANDEREN	109
Grote veranderingen door kleine interventies	
Tips vooraf	110
Interventies	113
Interventies voor duidelijke kaders	114
Interventies voor een congruente context	121
Interventies voor echte aandacht	125
Interventies voor congruent eigen gedrag	129
Verankering van de verandering	133
DEEL 5 – 6 MAANDENVERANDERKALENDER	139
Aan de slag	
Maand 1 Reflectie	142
Maand 2 Duidelijke kaders	146
Maand 3 Een congruente context	150
Maand 4 Aandacht	154
Maand 5 Congruent gedrag	158
Maand 6 Verankeren	162
TOT SLOT	165
Een duurzame verandering vraagt iets anders dan een crashdieet	165
Leiderschap voor medewerkers	166

**'IEDERE GROTE VERANDERING
BEGINT KLEIN'**

WOORD VOORAF

Een lang gekoesterde wens komt uit met het verschijnen van dit boek. Na diverse praktische boeken geschreven te hebben over het activeren van mensen door juiste werkvormen, het benutten van verschillen tussen mensen en het professioneler aanpakken van coaching, was het tijd voor een boek dat beschrijft vanuit welke visie wij te werk gaan bij cultuur- en verbetertrajecten die we de afgelopen tien jaar in samenwerking met besturen en directies hebben gerealiseerd. Een overkoepelend boek, dat ook de andere boeken binnen een kader plaatst. Na lange tijd ideeën uitwisselen en sparren over de structuur die het boek zou moeten krijgen, hebben we ons wederom opgesloten voor een intensieve schrijfweek, dit keer in Amsterdam-Zuid. Heerlijke winkels en restaurants in de buurt, maar wij hebben er weinig van gezien en waren geboeid door de inhoud van ons vak, het schrijven en elkaar. Wat een fijn proces om te reflecteren op onze ervaringen en dit te delen, zodat de lezer er zelf mee aan de slag kan gaan. Een boek met visie, maar wel met een praktische inslag. Een boek voor leidinggevenden die een verandering willen realiseren en zich afvragen waar hun invloed ligt. Vanuit de praktijk weten we dat de leidinggevenden een verandering mogelijk (of onmogelijk) maken. Uiteindelijk zijn het de medewerkers die het verschil maken. Daarom dit keer de uitdaging om twee boeken te schrijven, één voor leidinggevenden en daarnaast één voor medewerkers. Zodat je met elkaar aan de slag kan gaan, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid. Vanaf deze plaats willen we onze klantrelaties bedanken voor het vertrouwen in de afgelopen jaren en de samenwerking waardoor nieuwe inzichten konden ontstaan. Onze collega's voor de ruimte die we krijgen om ons te richten op onderzoek en publicaties en natuurlijk onze gezinnen, voor de dagelijks terugkerende inspiratie en vrijheid om op deze intensieve manier met ons werk bezig te zijn.

LEESWIJZER

Dit boek bestaat uit vijf delen.

In **DEEL 1** lees je het verhaal van een directeur, een manager en een team-leider die alle drie terugkijken op een veranderproces. Hun openhartige reflecties laten zien waar het mis kan gaan in een verandering. Dit deel geeft je inzicht in de complexiteit van veranderprocessen.

In **DEEL 2** beschrijven we onze visie op veranderen. Dit deel maakt helder waar jouw invloed als leidinggevende ligt. Achtereenvolgens behandelen we de gebieden waarmee je je invloed kunt vergroten: het belang van duidelijke kaders, de invloed van de context, het belang van aandacht en het belang van congruent gedrag van de leidinggevende.

9

In **DEEL 3** vind je een test waarmee je kunt toetsen hoe congruent jij bent in je leiderschap.

DEEL 4 van dit boek gaat over jouw praktijk. Wat betekent de visie op leiderschap in verandering concreet voor jouw aanpak? Dit deel geeft je concrete interventies op de vier invloedvelden.

Het effect van dit boek wordt bepaald door wat je er uiteindelijk in de dagelijkse situatie mee doet. Daarom vind je in **DEEL 5** een 6 maandenveranderkalender, waarin je per week voor jezelf interventies selecteert die je helpen om tot de gewenste verandering te komen.

DEEL 1

VERHALEN

OVER

VERANDEREN

Drie eerlijke reflecties op verandering

In dit deel lees je openhartige reflecties van leidinggevenden op lastige veranderingen die zij hebben meegemaakt of aangestuurd. Hun eerlijke en kwetsbare reflecties laten ons zien hoe complex veranderingen zijn en waar onze invloed ligt. Je leest achtereenvolgens een verhaal van een directeur, een manager en een teamleider uit drie verschillende organisaties. Afwisselend lees je een beschrijving van het veranderproces en in lichtgrijs cursief gedrukte tekst de reflectie van de leidinggevende daarop. De keuzes en het gedrag van leidinggevenden hebben uiteindelijk effect op medewerkers. Dus ook zij hebben hun eigen veranderverhaal. Hun beleving kun je door de verhalen heen lezen.

VERHAAL VAN EEN DIRECTEUR

Een confronterende reflectie op vier jaar verandering

Waar ging het mis?

Ik kan het me nog goed herinneren, dat ene directieoverleg waarin we uitgebreid spraken over de toekomst van de organisatie. Ik was vlak daarvoor als directeur in dienst getreden en zat daar met twee gedreven mededirecteuren.

We waren het snel eens. Onze omgeving veranderde, wij moesten mee. Verandering was de enige constante factor. Onze organisatie moest gekanteld worden, processen op elkaar afgestemd en op orde gebracht. Onze klanten dwongen ons om in ketens te denken en efficiënter te werken. We zouden een kostenbesparing en efficiëncyslag doorvoeren, om flexibel en aantrekkelijk te blijven in de markt.

Om dit alles te kunnen realiseren was een cultuurverandering noodzakelijk. Dat zag ik ook. De eilandjescultuur moest worden doorbroken en het eigenaarschap van medewerkers worden vergroot. Dit hield in: meer verantwoordelijkheidsgevoel, ondernemerschap en proactiviteit. Dat was het type medewerkers dat we nodig hadden om te kunnen voortbestaan. Die veranderslag zou ook van ons management het nodige gaan vragen. De meesten van hen waren vanuit de inhoud doorgegroeid en hadden ook de fusie van een paar jaar geleden nog vers op het netvlies.

We voelden aan onze directietafel energie en enthousiasme ontstaan en maakten de afspraak dat we er vaart achter zouden zetten. We wisten ook al wie we erbij zouden betrekken. ‘We nodigen van elke kolom een manager uit om mee te denken over het nieuwe ontwerp. Dat doen we in een sessie op de hei, waarna de managers het plan kunnen uitwerken. Als we onze agenda’s leeg vegen, moet dat deze maand lukken. Dan kan het voorstel volgende maand langs de OR en rollen we het uit over de teams.’

Ik kreeg er energie van. In de organisatie waar ik vandaan kwam, duurde verandering lang en hier voelde ik de gedrevenheid van mijn twee collega's. De energie die ik voelde, was precies de reden waarom ik hier was komen werken. Ik zou deze ingedutte organisatie wel eens even helpen opschudden. Was dit echt wat deze organisatie nodig had of deed ik dit meer voor mijn eigen ego?

We nodigden alle drie een manager uit voor de ontwerpessie twee weken later. Hun reactie viel ons tegen. In plaats van enthousiasme en waardering voor het feit dat zij betrokken werden, voelden we twijfels en reserve bij hen.

Achteraf gezien denk ik dat onze snelle actie hen overviel. De voortvarendheid die wij aan de dag legden, waren zij sowieso niet gewend. Onze actie om hun agenda's te laten schoonvegen was natuurlijk ook geen handige zet. We wilden dat ze zich verantwoordelijk zouden maken en enthousiast mee zouden doen. Hoe konden we hun eigen keuzes zo negeren?

14

Na een wat gereserveerde start kwam de energie er goed in. De drie managers voelden de kans om via deze veranderwerkgroep invloed uit te oefenen en pakten die met glans. 'Is het haalbaar wat we allemaal willen?' vroeg ik nog. 'Het móét. En alleen de werkwijze veranderen heeft geen zin. We moeten ook de cultuur aanpakken', was het antwoord. Dat kon ik niet ontkennen. Mijn collega-directeur wilde ons geruststellen en laten zien hoe belangrijk hij deze verandering vond: 'Dit wordt hét project van dit jaar. Laten we stoppen met de hobby's van mensen en zo veel mogelijk slepende onzinnige projecten stoppen.'

En dat deden we. Ons besluit werd gecommuniceerd in het eerstkomende MT. Alle belemmeringen die het team aandroeg, beantwoordden we met de opdracht minder belangrijke projecten per direct te stoppen. Mijn ongemak bij dat besluit heb ik pas achteraf begrepen. Weer passeerden we mensen, dit keer onze managers, van wie we krachtig leiderschap verwachtten.

Onze managers waren gewend aan dit gedrag, dus ook dit keer voegden ze – na de nodige kritische vragen en twijfels – netjes in. De werkgroep had inmiddels een notitie geschreven over de nieuwe structuur en kernwaarden. Als directie zaten we helemaal in ‘ons’ project.

We hadden veel contact, met elkaar wel te verstaan, niet met de organisatie natuurlijk. Laat staan met klanten. Zij spraken ‘onze taal’ niet, dus dat zou alleen maar langer duren. Hoe kortzichtig was onze aanpak? De organisatie moest klantgerichter worden, wat deden we zelf? Onze medewerkers en onze stakeholders waren onze klanten. En wij sloten ons op in een hok om lijstjes, structuren en plannings te produceren.

Inmiddels deden de managers een poging om met de doelen en notitie aan de slag te gaan. Tijdens de eerste de beste vergadering die zij hadden, ontstond er een enorme *clash*. Uiteindelijk waren ze het op een punt eens: wij als directie verzuimden prioriteiten te stellen en duidelijkheid te geven. De stip was niet duidelijk, wij maakten alles belangrijk en dat terwijl iedereen al over liep.

15

Wij schoten natuurlijk direct in het bekende patroon. We gingen uitleggen en geruuststellen. Ofwel, we luisterden niet. En dat terwijl ik denk dat de managers ons een heel goede spiegel voorhielden. We hadden ook niet gekozen en waren ook niet duidelijk. Wat we wilden was compleet onhaalbaar. Ze hadden een raak punt, alleen we hoorden het niet. De afstand tussen de directie en managers werd vanaf dat moment alleen maar groter.

In de teams gebeurde weinig. De teamleiders hadden zijdelings wel van de verandering gehoord, maar hebben achteraf gezien, zeker een jaar afge wacht. Hoe het met hen ging en wat ze deden wisten we niet, want we zagen hen nooit. We vonden er natuurlijk wel van alles van.

We werden ongeduldig. Verbeteringen bleven uit en de weerstand leek alleen maar groter dan voor we begonnen. Al onze wensen op het gebied van ondernemerschap leken verder dan ooit. Wat was er misgegaan?

We hebben een verandering die over mensen ging vanaf de tekentafel proberen te bedenken en aan te sturen. Natuurlijk ging dat niet. In onze gedrevenheid en naïviteit hebben we gedacht dat we Rome in een keer konden bouwen. Waarom niet eerst een kleine stap zetten en daarna de volgende samen met de mensen om wie het uiteindelijk ging? Als ik onze startnotitie teruglees, dan schaam ik me voor wat we met ons verhaal eigenlijk zeiden: 'Het is allemaal niks wat jullie nu doen. Wij weten hoe het moet. Jullie moeten veranderen, wij zijn onfeilbaar.' We hadden een nieuw organisatie-model voor ogen en wilden dat iedereen daarin als poppetje zijn ding deed. Maar wel proactief. Hoe dubbel was onze boodschap? Onze stip was geen stip. Wij konden zelf niet kiezen, dus onze stip was een vage wolk met woorden uit managementliteratuur. En onze aanpak was het meest slechte voorbeeld van het waarderen en activeren van professionals. Ik wil alle managers en medewerkers bedanken voor deze les.

VERHAAL VAN EEN MANAGER

Een openhartige reflectie op twee jaar verandering

We hadden een team van elf managers. Het was een bont gezelschap. Zowel qua karakters, ervaring, leeftijd als expertise verschilden we enorm. We stonden voor een cultuurverandering die door de directie was aangekondigd. Onze organisatie was in afdelingen georganiseerd. We hadden een aantal kolommen met ieder een heel eigen type medewerker en eigen cultuur.

We wilden ‘ketendenken’ introduceren. Denken vanuit de klant en meer samenwerking tussen de afdelingen. Niet alleen zien waar jezelf verantwoordelijk voor bent, maar denken vanuit het grotere geheel. Waar we van droomden, was dat elke medewerker op elk moment wist wat hij deed in het grotere geheel en dus alles overzag.

17

Ik was een van de elf managers. Onze werelden verschilden enorm. Ik stuurde het projectbureau aan dat bestond uit hoogopgeleide professionals, terwijl sommigen van mijn collega’s grote groepen buitendienstmedewerkers onder zich hadden. Hoe de verandering begonnen is, kan ik me haast niet meer herinneren. Wel dat de energie steeds meer weglekte.

Als ik eraan terugdenk, zijn we gestart zonder een gevoel te hebben bij wat het probleem nu eigenlijk was. We hadden een nieuw model - het ketendenken - en dat wilden we invoeren. We zijn gestart zonder besef van het probleem, zonder een gevoel van urgentie en noodzaak. Als ik er nu over nadenk, denk ik dat we zelfs niet voor ogen hadden wat het ons zou opleveren als we het ketendenken hadden ingevoerd.

Als managers voelden we ons verantwoordelijk voor het bouwen van een nieuwe structuur, een model waarin de keten centraal stond. We planden sessie na sessie, vooral over nieuwe ‘harken’ en ‘poppetjes’, want zo noem-

den we de structuur en onze mensen. Ik vond het interessante sessies, vooral omdat ze me het gevoel gaven dat ik invloed had. Dat ik met iets belangrijks bezig was en mocht meebouwen aan de nieuwe organisatie. We voelden de verantwoordelijkheid om iets te bedenken dat 'klopte', want als het op papier klopte, dan zou het daarna in de praktijk ook werken. Daarvan waren we overtuigd.

Wat waren we naïef. Hoe konden wij denken dat we iets complex als gedrag en samenwerking kloppend konden krijgen op papier? Het ergste was misschien wel dat de sessies leken op een slechte Engelse comedy. Het was bijna lachwekkend om te zien dat we het hadden over samenwerking, communicatie, ketendenken en klanten, terwijl we zelf niet in staat waren om naar elkaar te luisteren, op elkaar voort te bouwen en tot heldere afspraken te komen. Denken vanuit het grotere geheel? We hadden zelf oogkleppen op en konden alleen maar redeneren vanuit ons eigen vakgebied, onze eigen afdeling en onze eigen belangen. We waren elf ego's die meer in gevecht waren dan dat we ons verantwoordelijk maakten voor het creëren van verbinding onderling en met onze teamleiders en medewerkers. En dat terwijl ketendenken over verbinding en samenwerking ging.

18

De wrijvingen binnen het managementteam eisten hun tol. Teamleiders zwommen en raakten overwerkt. We waren zo druk met onszelf dat we totaal geen aandacht hadden voor onze teamleiders, laat staan voor de medewerkers. Als ik mijn teamleiders sprak, dan kwam ik voor een opdracht of om hen aan te spreken, want dat hadden we als managementteam onderling afgesproken. We zouden gaan aanspreken op gedrag, dus dat deed ik.

Wat we waren vergeten af te spreken, is dat bij aanspreken ook aandacht geven hoort. Interesse tonen, tijd nemen voor een goed gesprek en een keer meegaan in het werk. Ik had er geen tijd voor. Ik werkte dag en nacht, kwam om in de mails en voelde de druk om continu bereikbaar te zijn. Thuis vertelde ik dat we in een grote verandering zaten, dus dat dat veel van mij vroeg. Mijn hoofd liep over. Maar wat heeft mijn tijd en inzet achteraf gezien eigenlijk opgeleverd?

Mijn agenda was overvol. Die van mijn collega-managers trouwens ook. Hele dagen vulde ik met overleggen. Ik liep van overleg naar overleg en had geen tijd om me voor te bereiden. Bij mijn collega-managers was het net zo. We liepen allemaal over. Toen twee collega's uitvielen, nam de druk nog verder toe.

Ik weet niet hoe ik het heb laten gebeuren. Mijn agenda zat overvol en ik had nauwelijks tijd om adem te halen, laat staan om de bijeenkomsten met mijn eigen team voor te bereiden. Waar mijn gejaag vandaan kwam, weet ik nog steeds niet helemaal. Ik dacht dat het door de organisatie kwam. Maar dat was het niet alleen. Ik zat tussen directie en teamleiders in en was denk ik zoekende naar mijn rol. Wat was mijn rol eigenlijk? Misschien was ik wel bezig met belangrijk gevonden worden.

Na een jaar kreeg ik een uitnodiging van een medewerker uit 'mijn kolom' om een dagje mee te lopen. Ik besepte dat ik de betreffende medewerker nog nooit de hand geschud had en het werk van dit team nog nooit van dichtbij had gezien. Normaal had ik bedankt voor zijn uitnodiging en aangegeven dat ik langs zou komen als ik meer tijd zou hebben, maar dit keer had ik de helderheid van geest en accepteerde ik zijn verzoek. Hij heeft die dag mijn ogen geopend.

Ik kreeg weer respect voor het werk van 'onze mensen' en zag met eigen ogen hun betrokkenheid en professionaliteit. Voor mij was het een confronterende spiegel. Hoe kon ik zo weinig aandacht en zo weinig vertrouwen gegeven hebben aan onze eigen mensen? En ik had niet alleen op het gebied van aandacht geven verzuimd. Mijn taak als manager was het om de randvoorwaarden te scheppen die het medewerkers mogelijk zouden moeten maken om samen te werken en overzicht te krijgen. En niet onbelangrijk, het was mijn taak om er zelf een voorbeeld van te zijn. Tijdens mijn 'veldbezoek', want zo noemden we het meekijken met onze eigen mensen, zag ik hoe onmogelijk ketendenken voor dit team was. Zij hadden geen fatsoenlijke apparatuur waarmee ze tijdens hun werk in contact konden treden met andere afdelingen waarvan zij afhankelijk waren. Hun dagen zaten zo vol dat het onmogelijk was om andere afdelingen te leren kennen, laat staan om werkafspraken te

maken. De organisatie had de afgelopen jaren op efficiency gestuurd en dat was te zien, want alle ruimte voor samenwerking was eruit gesneden. En niet onbelangrijk, deze mensen werden afgerekend op hun eigen productie en afgerekend op elke fout die zij maakten. Hoe konden we van hen verlangen dat zij meer gingen samenwerken? Ze keken immers wel uit om afhankelijk te worden van anderen.

Na deze leerzame dag heb ik me eerst eens goed bezonnen op mijn eigen rol en aanpak in deze verandering. Ik bedacht me dat ik het toch niet allemaal zo goed wist. Ik ben maar eens meer gaan vragen. En dat bleek voor mij de grootste les in leiderschap te zijn.

VERHAAL VAN EEN TEAMLEIDER

Een eerlijke terugblik op mijn rol in de verandering

Dat we aan het veranderen waren, had ik achteraf gezien pas na een halfjaar door. Natuurlijk had ik mijn manager wel eens gehoord over ‘het verbetertraject’, maar het was mij ontgaan dat dat ook invloed zou hebben op mij en mijn team.

De directie en managers waren vaak over ‘de verandering’ in gesprek. Ze gingen de hei op, schreven rapporten en hadden urenlange vergaderingen. Ik had steeds de indruk dat ‘de verandering’ ging over iets dat in ieder geval niet met mij of mijn team te maken had. In de praktijk merkte ik vooral veel ruis op de lijn. Mijn manager had een heel ander verhaal over de verandering dan de manager van mijn collega-teamleider. Als teamleiders hadden we min of meer de afspraak dat we zouden afwachten, in ieder geval om erachter te komen of het over zou waaien of dat we er ook iets mee moesten.

Ik stond mezelf toe om af te wachten. Ik wachtte op duidelijkheid van de directie en het managementteam en wachtte af wat mijn manager in onze gesprekken in petto had. Mijn team hield ik ondertussen draaiende.

Er waren de nodige problemen in mijn team, die al stamden uit de tijd van de vorige reorganisatie. Dit team was een gedwongen samenvoeging van twee afdelingen met een aantal verzuurde medewerkers. De verandering die de directie voor ogen had, zou opnieuw een verandering van hun functie betekenen. Een compleet nieuwe werkwijze die veel zou vragen van hun flexibiliteit en zelfstandigheid. Ik geloofde er niet in. Deze groep waarin nooit eerder echt is geïnvesteerd, wilde met rust gelaten worden. Ik snapte het wel. Hoe moest ik hen weer gaan vertellen dat het helemaal anders moest?

Als ik erop terugkijk, vraag ik me af wat de directie van mij gedacht moet hebben. Ik gedroeg me meer als afwachtend kind dan als krachtige leider. Mijn eigen behoefte aan duidelijkheid en mijn begrip voor het team heb ik omgezet in afwachten, terwijl ik er ook iets positiefs mee had kunnen doen. Ik had naar hen kunnen luisteren of duidelijkheid kunnen halen door vragen te stellen of mijn eigen visie te toetsen.

Er werden workshops georganiseerd en er lag een presentatie die ook ik geacht werd te geven aan mijn team. Hoe ging ik dat doen? Ik geloofde er niet in en zag als een berg op tegen de weerstand die ik zou aantreffen.

Ik verschuilde me achter het feit dat ik nog niet helemaal op de hoogte was. Ik wachtte ook nog op duidelijkheid van de directie, maar heb nooit één poging gedaan om die duidelijkheid te gaan halen. Wij zouden met het team gewoon ons werk doen en afwachten tot er meer duidelijkheid zou komen. Wat ik mezelf steeds voorhield, was dat mijn team al moeilijk genoeg aan te sturen was vanwege al het oud zeer en de hoge werkdruk, dus ik wilde de sfeer graag goed houden. Achteraf gezien was het natuurlijk mijn angst om zelf duidelijk te zijn en de weerstand op te zoeken.

22

Hoe drukker de directie en managers met de verandering waren, hoe meer ik me richtte op ons gewone werk. Natuurlijk zag ik ook wel het negatieve gedrag van een paar van mijn teamleden, maar daar probeerde ik een modus in te vinden. Ik wilde één van hen blijven, was bang dat ik anders helemaal geen invloed meer op hen had.

De echte dwarsliggers in mijn team pakte ik niet aan. Ik ging het gesprek niet met hen aan om te horen wat hen nu echt dwarszat en stelde ook geen grenzen. Ik liet negatief gedrag bestaan, door er geen aandacht aan te besteden. Mijn eigen gedrag was geen voorbeeld van leiderschap en ook niet van het gedrag dat ik wilde oproepen, namelijk klantgerichtheid. Als ik heel eerlijk naar mijn eigen rol en gedrag kijk, heb ik zitten wachten op de directie, terwijl ik eigenlijk allang wist wat er in mijn team aangepakt had moeten worden. De verandering heb ik aangegrepen als excuus om dat juist niet te doen maar het voor me uit te schuiven.

In de werkoverleggen liepen de irritaties regelmatig hoog op. Onze manager had hoge verwachtingen. Zijn continue teleurstellingen in ons deden de motivatie en sfeer van het team weinig goed. Als het even kon, probeerde ik de overleggen te ontduiken.

Mijn energie liep tijdens die momenten helemaal weg. Ik was altijd weer blij als ik naar mijn eigen team kon. Vreemd eigenlijk, want ik ben juist iemand die plezier haalt uit samenwerking. Het is geen moment in mijn hoofd opgekomen dat ik aan de sfeer ook zelf iets had kunnen veranderen. Ik zag het als de verantwoordelijkheid van mijn manager om het overleg voor te zitten. Dus ik zat erbij als consument, net als mijn eigen medewerkers deden in het overleg waarvan ik voorzitter was.

Tijdens de kerstborrel sprak ik één van de directeuren. We stonden naast elkaar en raakten in gesprek. Hij stelde me vragen en was geïnteresseerd. Door het plezierige contact vertelde ik hem over de dilemma's die ik had. Hij was heel open en vertelde me over zijn ontwikkeling als leidinggevende. Wat hij vertelde herkende ik één-op-één. Hij vertelde me dat hij een aantal jaar nodig had gehad om te beseffen en accepteren dat je op elk moment leidinggevende bent en dat dat altijd iets vraagt van je rol. Dat je wel verbinding hebt met je team, maar er nooit helemaal bij hoort.

23

En dat herkende ik enorm. Ik was bang om mijn mensen aan te spreken, omdat ik aardig gevonden wilde worden. Ik was op zoek naar erkenning en wilde erbij horen, en dat zocht ik bij mijn team. De erkenning waar ik naar op zoek was en de steun en verbinding die ik zocht, had ik achteraf gezien veel meer bij mijn collega-teamleiders moeten halen. Dan hadden we waarschijnlijk ook veel meer een team gevormd en waren onze overleggen vast een stuk minder saai geweest.

Ik wilde me ontwikkelen en heb dat ook gedaan. Het afgelopen jaar ben ik zelf gegroeid, waardoor ik meer leiderschap durf te tonen naar mijn team. Ik zoek mijn collega-teamleiders meer op en bespreek met hen de dilemma's die ik tegenkom. Ik heb gemerkt dat ik me kwetsbaar kan en durf op te stellen en dat me dat heel veel collegialiteit heeft opgeleverd. Ik was meewerkend voorman en durf me nu echt teamleider te noemen.

Tot slot

Leidinggeven aan een verandering is een ongelooflijk moeilijke opgave. Veranderen gaat over de organisatie, over de ander, vaak ook over groepsdynamiek en ook altijd over jezelf. Er zitten allerlei kanten aan veranderingen die het complex maken. Wat is jouw verhaal en welke openhartige reflecties herkende je? En wat is de beleving en het verhaal van jouw medewerkers? Het kan je helpen als je eerst zelf reflecteert voordat je verder leest en op zoek gaat naar de beleving en verhalen van jouw medewerkers.

**‘HET IS NIET DE STERKSTE VAN EEN SOORT DIE
OVERLEEFT, OOK NIET DE MEEST INTELLIGENTE,
MAAR DEGENE DIE HET MEEST ONTVANKELIJK IS
VOOR VERANDERING’**

– Charles Darwin –

DEEL 2

VISIE OP

VERANDERING

Over het belang van congruentie

De verhalen uit deel 1 hebben laten zien dat leidinggevendenden ondanks goede bedoelingen en inzet vaak ongewenste patronen in gang zetten of in stand houden. Met hun eigen gedrag en aanpak roepen zij vaak ongemerkt het tegenovergestelde op van wat zij willen. In dit tweede deel delen we onze visie op verandering en reiken we je het congruentiemodel aan voor effectief leiderschap in verandering. Het model laat zien waar je invloed ligt als leidinggevende en op welke manier je een verandering kunt sturen. Na een uitleg van het congruentiemodel volgt in deel 3 een zelftest waarmee je kunt toetsen hoe congruent jij bent in het aansturen van de verandering die je voor ogen hebt.

KIJK OP VERANDERING

Wat is veranderen? De één praat liever over verandering, de ander over verbetering, transformatie, hervorming, ontwikkeling of groei. Wij gebruiken in dit boek het woord verandering voor de beweging, ontwikkeling of transformatie van een mens, team of organisatie. Overal waar over leren of veranderen wordt gesproken, kun je ook beweging, ontwikkeling of verbetering lezen.

Reden voor verandering

Waarom moeten we eigenlijk veranderen? Er zijn verschillende redenen die aanleiding kunnen zijn voor een verandering. Een verandering kan van binnenuit ingegeven worden, bijvoorbeeld vanuit de kansen die een team of organisatie ziet. In andere gevallen wordt een verandering afgedwongen door een verandering van buitenaf. Bijvoorbeeld door een verandering in de markt, verandering van regelgeving of door invloed vanuit de politiek. Verandering heeft altijd een relatie met het bestaansrecht van de organisatie. Uiteindelijk heeft een verandering altijd het vermogen in zich om het bestaansrecht en onderscheidend vermogen van de organisatie te vergroten. Een bezuiniging, krimp of efficiencymaatregel kan het doel hebben om financieel gezond te blijven. Een kwaliteitsverbetering of het vergroten van innovatieslagkracht kan noodzakelijk zijn om voldoende onderscheidend te kunnen blijven op de langere termijn. Meer mobiliteit, flexibiliteit en innovatie kan nodig zijn om de juiste kennis in huis te hebben en aantrekkelijk te blijven als werkgever. Positieve communicatie, eigenaarschap en samenwerking dragen bij aan het lerend vermogen van de organisatie.

29

Lerende organisaties beheersen de kunst van het veranderen

Niet alleen het resultaat van een verandering, maar ook het kunnen veranderen als mens en organisatie wordt steeds belangrijker. Het feit dat veranderingen elkaar steeds sneller en vaker opvolgen, maakt dat er een steeds groter beroep wordt gedaan op het vermogen van mensen, teams en orga-

nisaties óm te veranderen. Veranderbereidheid en verandervermogen lijken steeds belangrijker bekwaamheden te worden. Steeds meer organisaties zien dan ook het belang van het creëren van een lerende organisatie. Lerende organisaties beheersen de kunst van het reflecteren, leren en veranderen zonder er trajecten voor te hoeven opzetten. De vraag is natuurlijk: hoe creëer je een lerende organisatie? Hoe vorm je een organisatie die in staat is continu te leren en te veranderen?

Onze kijk op lerende organisaties en verandering

Het komt er dus eigenlijk op neer dat leren en veranderen een noodzakelijke voorwaarde is om aantrekkelijk te kunnen blijven als mens, team of organisatie. De grote vraag vervolgens is 'hoe'. Hóé kunnen we gedrag en patronen van mensen veranderen?

De meest gebruikelijke aanpakken blijken weinig tot nauwelijks effect te hebben, zeker als het gaat om aspecten die te maken hebben met mensen en hun gedrag.

30

Het afgelopen decennium hebben wij uiteenlopende organisaties mogen begeleiden bij veranderprocessen, leidinggevend kunnen trainen en coachen en mogen meebouwen aan een duurzaam lerend klimaat in organisaties. Gedurende deze jaren hebben wij onze leerpsychologische kijk op organisaties kunnen uitwerken tot een duidelijke visie op veranderprocessen. 'Jullie kijken door een andere bril', geven organisaties ons terug. Jullie versterken de kracht van onze eigen mensen en organisatie en verankeren het leren in ons dagelijks werk. Een aanpak waarin niet alleen het doel centraal staat, maar ook de toename van de veranderbereidheid en het leer- en verandervermogen van mensen, teams en organisaties.

We lichten onze kijk op de lerende organisatie en verandering toe aan de hand van een aantal vertrekpunten:

Vertrekpunt 1 De bril waardoor je kijkt, bepaalt wat je ziet

Als je kijkt door de bril van schaarste, dan zie je tekortkomingen en gebreken. Als je kijkt door de bril van bedreigingen, dan zie je risico's en ontstaat er angst. Als je kijkt door de bril van overvloed, dan zie je kansen, talenten

en mogelijkheden. Veel verandertrajecten zijn ontworpen vanuit een bril van schaarste of bedreiging. Met als gevolg dat er een negatieve energie voelbaar is, leidinggevend en het gevoel hebben dat zij ‘eraan moeten trekken’, ‘moeten controleren om fouten te voorkomen’ en de organisatie niet in een flow komt. Als je kijkt door de bril van overvloed, voelt een verandering heel anders. In plaats van het gevoel van ‘trekken aan een dood paard’, is de uitdaging dan om kansen te zien en te pakken, richting te geven, drempels weg te nemen, talenten te benutten en energie vrij te maken.

Vertretpunt 2 Verandering gaat over mensen

In veel veranderprocessen wordt er meer ‘over’ dan ‘met’ mensen gesproken. Dat is bijzonder, omdat het uiteindelijk de mensen zijn waarvan een verandering wordt verwacht. Uren en uren wordt er gesproken over functies, afdelingen, ketens en processen. Er lijkt geen tijd voor contact en een goed gesprek met de mens achter de functionaris. En dat is zonde, want een organisatieverandering hangt af van de verandering die individuen doormaken. En de verandering van een individu kan de verandering van een veel grotere groep op gang brengen.

Het grote probleem is het ontbreken van aandacht, contact en interesse in de mens achter de functionaris en het feit dat veranderingen weinig persoonlijk en betekenisvol worden gemaakt voor individuele medewerkers. Veranderingen gaan over mensen, maar lijken zich over de hoofden van mensen af te spelen.

Vertretpunt 3 Eenheid ontstaat door verbinding

Als je kijkt naar de structuur van een passievrucht of granaatappel, dan kun je zien dat de zaden in de vrucht een geheel vormen door het weefsel dat zich ertussen verbindt. De kwaliteit en het lerend vermogen van een organisatie hangen niet alleen af van de kwaliteit van de individuen, maar ook van het weefsel en de verbindingen ertussen (Joseph Kessels). Vreemd genoeg richten de meeste organogrammen, veranderplannen en organisatiestructuren zich op functies, in plaats van op mensen en de verbinding tussen mensen. In onze visie zijn veranderingen succesvoller naarmate ze meer aandacht besteden aan mensen en een aanpak bieden die verbindingen tussen mensen versterkt.

Vertretpunt 4 Gedragsverandering is een non-lineair proces

Het meest gebruikelijk zijn veranderaanpakken waarin een begin- en eind-situatie worden getekend met een strakke lijn en mijlpalen ertussen.

Echter, geen enkel leer- of veranderproces van mensen, teams of organisaties verloopt lineair en planmatig. Als je een richting of stip voor ogen hebt en je ziet en onderkent waar een individu of team nu staat, dan is er steeds een nieuwe situatie waarin je kunt bijsturen. Leidinggeven aan verandering is in onze ogen dan ook veel meer het vermogen om continu te kijken naar gedrag, te onderkennen welke patronen er zijn en gedrag bij te sturen in de gewenste richting, dan het planmatig afwerken van een actieplan.

Vertretpunt 5 Verstoren loont

Onze hersenen zijn ingesteld op routine. Ze zijn ingesteld op het halen en het opbouwen van vaste routines en patronen in ons gedrag. Leidinggeven doen we vaak op een manier die we eerder gezien en ervaren hebben bij anderen en ons werk doen we op een manier zoals we het 'al jaren doen'.

Als we onze routines willen doorbreken, dan moeten we daarvoor in de spiegel willen en durven kijken. Leren en veranderen vraagt van ons dat we onze vanzelfsprekendheden ter discussie willen en durven stellen en bereid zijn om onder ogen te zien dat ons gedrag misschien (niet meer) de meest effectieve manier is. Dat vraagt van leidinggevendenden de moed om medewerkers een spiegel voor te houden en de bereidheid om het bestaande systeem te willen verstoren. Door lastige vragen te stellen, vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen, duidelijkheid te geven, gedrag te spiegelen en weerstand op te zoeken.

Vertretpunt 6 Een duurzaam leerklimaat

Het is ons vermogen tot reflectie en kwetsbaarheid dat ons ontvankelijk maakt voor verandering. Mensen die niet in de spiegel durven te kijken en zich niet kwetsbaar durven te tonen, kunnen niet leren. Reflectie en kwetsbaarheid kunnen ontstaan in een omgeving waarin vertrouwen, veiligheid en verbinding zijn. Een duurzame verandering creëren we in onze ogen als we meebouwen aan een cultuur waarin haantjesgedrag plaatsmaakt voor kwetsbaarheid en waarin reflectie onderdeel wordt van het dagelijks werk.

Dit vraagt ook van leidinggeevenden dat zij zich reflectief en kwetsbaar tonen.

Vertrekpunt 7 Het belang van congruentie

Veranderen kunnen mensen uiteindelijk alleen zelf. Leidinggeevenden bepalen de ruimte en richting van een verandering en kunnen beweging in gang zetten (of tegenhouden). De invloed die je hebt, ligt niet besloten in plannen, structuren, procesbeschrijvingen of abstracte verhalen, maar in het op gang brengen van het leren van elk individu in en rond het dagelijks werk. Congruentie is daarbij voor ons het sleutelwoord. Het klinkt vaak als een open deur, maar blijkt in de praktijk o zo lastig: congruent zijn in wat we zeggen, wat we doen en wat we willen bereiken. We verwachten verantwoordelijkheid van medewerkers, maar geven in de praktijk nauwelijks ruimte en fluiten hen terug als ze iets ondernemen dat niet past in onze plannen. We willen meer samenwerking, maar rekenen mensen af op individuele targets en ga zo maar verder.

De voorgaande vertrekpunten laten zien hoe wij kijken naar organisaties en verandering. We hebben geleerd dat leidinggeevenden een cruciale rol hebben in veranderingen. Zij kunnen een verandering versnellen of (ook onbewust) tegenhouden. De congruentie in hun aanpak en gedrag bepaalt vaak de snelheid en het resultaat van een verandering. Deze zeven vertrekpunten vormen de basis voor het congruentiemodel voor effectief leiderschap, waarover de rest van dit boek gaat.

HET CONGRUENTIEMODEL VOOR EFFECTIEF LEIDERSCHAP

Waar ligt je invloed als leidinggevende? Hoe vergroot je de kans op een werkelijke verandering? Echte verandering vindt plaats in de praktijk van alledag. Het antwoord op de vraag waar je invloed op hebt en hoe je de kans op verandering kunt vergroten, ligt dan ook in dagelijkse situaties en de rol die je daar als leidinggevende in neemt. Het congruentiemodel laat zien via welke vier velden je als leidinggevende je invloed kunt aanwenden. De vier velden bieden houvast voor het kiezen van interventies en bieden een spiegel voor verandertrajecten die vastlopen of dreigen vast te lopen.

De omgeving en de gewenste verandering

Effectief veranderen betekent oog hebben voor de omgeving en signalen weten te vertalen in een perspectief of richting voor medewerkers. Niet alleen als directeur, maar ook als manager of teamleider is het van belang dat je feeling houdt met de omgeving en je ontwikkelingen en kansen (vroegtijdig) herkent, onderzoekt en kunt vertalen in een visie, richting en veranderopgave. Hoe beter een team of organisatie in contact staat met haar (veranderende) omgeving, hoe groter de kans dat daarop tijdig geanticipeerd wordt en medewerkers zien waarom veranderingen nodig zijn en wat ze opleveren. Lerende organisaties zijn gericht op de buitenwereld en zien daardoor kansen. Dit is iets anders dan alleen veranderen vanuit urgentie of noodzaak. Het veranderen vanuit kansen draagt bij aan het continue leren van de organisatie.

35

Dit boek gaat over leiderschap in verandering. Vier velden waarop je je invloed kunt uitoefenen staan daarbij centraal. Echter, je kunt pas ergens invloed op uitoefenen als je weet waarom je wilt of moet veranderen en als je scherp hebt wát je wilt veranderen. Ofwel, voordat je leiding kunt geven aan een verandering, heb je minimaal twee zaken nodig:

- Hoe stuur je als leidinggevende een verandering aan?
- Werkt strakke sturing of juist ruimte geven?
- Wat is de invloed van de structuur en eigen gedrag?
- Hoe maak je de stap van 'praten over' naar 'doen'?
- Hoe kun je in 6 maanden je effectiviteit als leider écht vergoten?

TIP: geef het boek *Dit is de maand waarin ik het anders doe!* cadeau aan je medewerkers

Veranderen is aan de orde van de dag. Veel organisaties zitten in zwaar weer en beseffen dat continu leren en veranderen essentieel zijn om onderscheidend, rendabel en aantrekkelijk te kunnen blijven. Dit vraagt om een cultuurverandering, en dat blijkt vaak lastig. De praktijk wijst uit dat de meeste leiders met hun aanpak en eigen gedrag, oude patronen eerder versterken dan doorbreken. Het gewenste effect van een verandering of reorganisatie blijft dan uit.

Het kleine boek voor grote verandering is een verhelderend en praktisch boek over leiderschap in verandering. Congruentie is het sleutelwoord. 'Roep met je aanpak en eigen gedrag, het gedrag op dat je wilt zien.' Dirkse en Talen hebben in dit boek hun inspirerende visie op leiderschap en verandering vertaald in aansprekende voorbeelden en handvatten voor de dagelijkse praktijk. Bovendien bevat dit boek vele reflectievragen, een zelftest waarmee je jezelf kunt scoren, tips en opdrachten waarmee je jezelf vervolgens doelbewust kunt verbeteren op punten waar je als leidinggevende lager op scoort. En omdat de praktijk weerbarstig is geven Dirkse en Talen een 6 maanden-veranderkalender die je structuur en inspiratie geeft om vandaag te beginnen.



Sasja Dirkse en Angela Talen zijn directeur van 2KNOWHOW, art of learning & art of change. Zij begeleiden veranderingen en leren organisaties dat duurzaam zelf te doen. Mensgericht en resultaatgericht. Hun veranderkundige expertise delen zij verder via gastcolleges en een stevige opleiding interne veranderingkunde. Zie voor informatie over hun diensten: www.2knowhow.nl.



ISBN 978 94 6220 042 5

NUR 801

ACADEMIC
SERVICE

www.academicsservice.nl