



LEIDERSCHAP VANUIT KRACHT VOOR MEER VERANDERBEKWAAMHEID IN DE ORGANISATIE

Richard Jongenotter

LEIDERSCHAP

Organisaties hebben voortdurend te maken met veranderende omstandigheden. Het is belangrijk om daar proactief mee om te gaan. Dat kan alleen door de veranderbekwaamheid van leidinggevend en medewerkers te vergroten. Het Contextueel Proces Management (CPM)-model¹ kan daarbij helpen. Het bevordert een manier van denken en handelen die aanzet tot meer autonomie, creativiteit en inspiratie – en daarmee de organisatie slagvaardiger en effectiever maakt.

De omgeving waarin bedrijven en organisaties opereren, is voortdurend in beweging. Markten veranderen, nieuwe concurrenten laten van zich horen, en de wensen van klanten veranderen soms in een razendsnel tempo. Organisaties die toekomst- en resultaatgericht zijn, moeten passende antwoorden vinden op deze veranderingen. Deze organisaties worden continu uitgedaagd om effectief om te gaan met veranderprocessen. Met een veranderproces bedoel ik een bewust proces met een kop en een staart, waarmee wordt toegewerkt naar een helder resultaat of een duidelijk omliggende nieuwe situatie.

Bij veel organisaties komen veranderingen echter moeizaam of nauwelijks van de grond. De veranderbekwaamheid is er onvoldoende ontwikkeld. Veranderingen worden in die situaties vaak in gang gezet vanuit normen, plicht, verantwoordelijkheid: het ‘moeten’ voert de boventoon, en de aansturing van veranderingen vindt plaats vanuit macht. Het risico van deze vorm van aansturing is het creëren van een cultuur waarin mensen vooral worden geacht volgzzaam te zijn. Hun intrinsieke motivatie wordt niet aangesproken. Een vanuit het hogere management opgelegde verandering

gaat voorbij aan de intrinsieke motivatie van medewerkers, aan hun drijfveren, potentie en creativiteit.

Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Een groot bedrijf in de energiesector moest een nieuwe weg vinden in een snel veranderende markt. De CEO had daarvoor een plan ontwikkeld en besloot zichzelf te omringen met mensen die op precies dezelfde manier naar de markt keken en op precies dezelfde manier dachten en handelden. Hij omringde zich met louter volgers. Meer van hetzelfde dus. Er was geen enkele differentiatie in visie, zienswijze en manier van denken in de top van de organisatie. Alle leidinggevend deden wat de CEO voorschreef. Het effect was dat de medewerkers reactief reageerden, vanuit angst en de gedachte dat hun mening er toch niet toe deed. Langzaam maar zeker verdween iedere creativiteit en eigen initiatief uit de organisatie. Dit belemmerde de medewerkers om proactief te handelen, en ondermijnde daarmee hun veranderbekwaamheid. Het bedrijf raakte hierdoor verstrikt in starre patronen en had grote moeite zich in de snel veranderende markt te handhaven.

Macht kan ook leiden tot angst. Dat bleek bij een logistiek bedrijf in een sector met grote veiligheidsri-

sico's. De medewerkers werden gestimuleerd om incidenten te melden. Uit rapportages bleek dat het aantal incidenten de laatste jaren fors was gedaald. Een goede zaak, zou je zeggen; het bedrijf werd blijkbaar steeds veiliger. Uit gesprekken met medewerkers bleek echter dat iemand die een incident meldde, vaak zeer negatief werd benaderd door de leidinggevende. Het werd hem zelfs kwalijk genomen: hoe had dat incident nou kunnen gebeuren, was de reactie – had die medewerker het niet kunnen voorkomen? Het gevolg was dat medewerkers er wel voor uitkeken om nog eens een incident te melden. Je kreeg dan toch alleen maar op je kop van je leidinggevende. Achter de ogenschijnlijk zo rooskleurige cijfers bleek een cultuur van angst en macht schuil te gaan. Dat was allesbehalve stimulerend om het bedrijf veiliger te maken. Veranderen vanuit macht is weinig effectief, en het zorgt ervoor dat het potentieel van medewerkers en de organisatie niet optimaal wordt benut.

VERANDEREN VANUIT KRACHT

Veranderen is effectiever als het lukt de mensen in de organisatie te verbinden met de organisatiedoelstellingen. Dat is veranderen vanuit kracht, vanuit de capaciteiten en drijfveren van de medewerkers (Hougaard & Carter, 2018). *What makes you tick?* Dat is een belangrijke vraag bij een organisatieverandering. Het is bekend dat mensen iets willen betekenen in de wereld. Mensen willen zich nuttig maken, en werk is een manier om dat te doen (Seligman, 2011). Een veranderproces dat het menselijk potentieel in de organisatie aanboort, heeft meer kans van slagen. Het stimuleert de creativiteit, autonomie en veranderbekwaamheid van medewerkers en daarmee van de organisatie. Of, om het anders te zeggen: het vergroot hun proactiviteit.

Een landelijk opererend afvalverwerkingsbedrijf gaf daar een goed voorbeeld van. Hun Hoofd Inkoop was 58 jaar oud en was cynisch over de grote veranderingen in het bedrijf. Tegelijkertijd had hij wel een belangrijke taak in de organisatie. De leiding van het bedrijf nam de tijd en aandacht voor hem en voerde lange gesprekken over zijn rol in het bedrijf. Al snel bleek dat de man zijn huidige functie niet meer zo zag zitten en een stapje hogerop niet ambieerde. In plaats van hem op een zijspoor te zetten en zijn enorme kennis en ervaring ter-

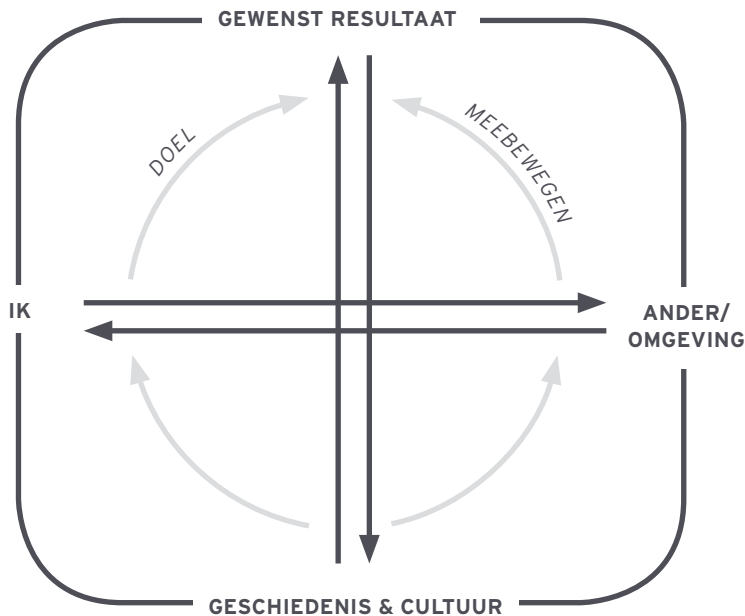
zijde te schuiven, werd hem gevraagd welke rol hij dan voor zichzelf in de organisatie zag. Wat zou hij graag wensen? Wat leek hem een zinvolle invulling van zijn werk in de komende jaren? Het gesprek veranderde van toon en raakte de inspiratie van de man. Hij zei dat hij graag nieuwe collega's wilde coachen, jonge mensen die van grote waarde waren voor het bedrijf. Die taak kreeg hij ook. In het gesprek werd het probleemoplossend vermogen van de man aangesproken, zijn creativiteit en betrokkenheid bij het bedrijf. Het effect was dat de nieuwe medewerkers werden ingewerkt door iemand die hart voor de zaak had en zich erkend en gewaardeerd voelde. Dat droeg bij aan het proactief vermogen, zowel van deze manager als van de nieuwe medewerkers, en daarmee ook van het bedrijf als geheel.

RELATIE MET DE ANDER VORMT CONTEXT VERANDERPROCES

De vraag is hoe je vanuit kracht kunt veranderen. Hoe zorg je dat je verbinding legt tussen de organisatie- of veranderdoelstellingen en de wensen van medewerkers? Hoe zorg je er bovendien voor dat je daarbij rekening houdt met de wensen die de buitenwereld stelt aan de organisatie? Het Contextueel Proces Management-model (© Human Quality Management, Gent (www.hqm.be). Zie ook Roex, 1988; en zie figuur 1.) geeft daarvoor goede handvatten. De toepassing van dit denkmiddel vergroot de kans dat mensen vanuit hun intrinsieke motivatie meebewegen in de richting die de organisatie wenst. Het model is van toepassing op het gedrag en handelen van zowel individuen als groepen mensen.

Het Contextueel Proces Management-model komt voort uit de psychoanalyse. De basisgedachte hierbij is dat iemand altijd in een bepaalde relatie met de ander staat. De ander vormt de context van het handelen van de 'ik'. Mensen beïnvloeden elkaar in die relatie, soms positief, soms negatief. Belangrijk is dat iemand binnen de context van die relatie nadenkt over zijn persoonlijke doelen en datgene wat hij nodig heeft om deze doelen te realiseren. Soms kan de onderlinge relatie mensen belemmeren om hun ambities te verwezenlijken. Het is dan belangrijk om te onderzoeken wat die belemmerende factoren zijn en hoe je ze kunt oplossen. Het gesprek hierover staat centraal: de vragen die je stelt, de aandacht

FIGUUR 1. HET CONTEXTUEEL PROCES MANAGEMENT (CPM)-MODEL



Bron: © Human Quality Management, Gent (www.hqm.be)

die je geeft, de betrokkenheid die je toont, hoe je luistert. Dat kan alleen in het hier en nu. Aan het verleden kun je niets meer veranderen, en de toekomst ligt nog in het verschiet. Alleen in het hier en nu kun je gedrag sturen in de richting van de geformuleerde doelstelling (Tolle, 2001; in het CPM-model spreken we van het 'gewenste resultaat'). Ditzelfde proces geldt voor organisaties. Alleen in het hier en nu kun je het veranderproces bijsturen en vormgeven. Dat gebeurt altijd in relatie met de ander: de medewerkers, de klanten, de stakeholders. Die relatie vormt de context van het veranderproces, en daarmee vormt de relatie dan ook de basis van het Contextueel Proces Management-model.

VERGROTEN VAN DE EFFECTIVITEIT VAN ORGANISATIES EN MENSEN

Het Contextueel Proces Management (CPM)-model is een denkmodel dat iedere gebeurtenis in het hier en nu plaatst. Het is ontwikkeld door Danielle Roex (Human Quality Management, Gent; zie www.hqm.be). Het model helpt om de veranderbekwaamheid van mensen

en organisaties te vergroten. De veranderbekwaamheid neemt toe wanneer mensen en organisaties effectiever weten om te gaan met veranderingen en daarmee met het vormgeven van een nieuwe werkelijkheid. Hierbij geldt dat, om deze nieuwe werkelijkheid te realiseren, er sprake is van een onderlinge afhankelijkheid met de ander. Een commercieel directeur kan de commerciële doelstellingen van de onderneming niet halen als zijn commerciële mensen daar niet aan bijdragen.

Het Contextueel Proces Management-model bestaat uit vier polen. De linkerkant van het model benadrukt iemands persoonlijke kant, aangeduid met 'ik'. Dat kan de organisatie zijn, de leidinggevende, het bestuur, de Raad van Toezicht. Aan de rechterkant staat de omgeving, aangeduid met 'ander'. Dat kan de medewerker zijn, de klant, stakeholders. De horizontale as staat voor de relationele as: de relatie tussen 'ik' en de 'ander'. De verticale as staat voor de rationele as: de as die de afstand weergeeft tussen de huidige situatie en het gewenste resultaat, de visie.

De horizontale as staat voor het streven naar goede onderlinge relaties, naar een context van openheid en

transparantie die de basis vormen voor vertrouwen. Vanuit deze context wordt de kans vergroot dat mensen met elkaar bespreken wat ze nodig hebben, wat ze wensen, wat ze belangrijk vinden, waar ze wel respectievelijk niet mee akkoord zijn. Zo komen de ingrediënten voor een mogelijk gezamenlijk gewenst resultaat of een gezamenlijke inspirerende doelstelling op tafel.

De verticale as vraagt aan de ene kant aandacht voor het gewenste resultaat dat een persoon of organisatie graag wil bereiken. Op een hoger niveau kun je spreken van het hogere doel, de *why*, de missie of *purpose*. Onderaan de verticale as staan de geschiedenis en cultuur van de organisatie, en de medewerkers en klanten die van invloed zijn op het al dan niet bereiken van het gewenste resultaat.

Veranderen en samenwerken lukken pas goed wanneer een organisatie inzicht heeft in zowel de bovenste als de onderste helft van het model. Met andere woorden, bij het vaststellen van het gewenste resultaat moet goed worden ingeschat in hoeverre dat resultaat aansluit bij de bestaande cultuur, gewoonten, organisatiestructuur en geschiedenis van de organisatie en de medewerkers. Bij een te grote afstand tussen het gewenste resultaat en waar de organisatie vandaan komt, en waar ze nu staat, is er niet veel kans dat de gewenste beweging op gang komt.

Wie uitgaat van het gewenste resultaat denkt in termen van behoeften, belangen en waarden – afgekort de 'bbw's'. Wanneer een medewerker geen duidelijk beeld heeft van de eigen bbw's in de context van het gewenste resultaat, dan kan een collega die medewerker helpen om er meer duidelijkheid over te krijgen. We kunnen ons laten inspireren door onze eigen bbw's. Als we daarnaast voldoende oog hebben voor de wensen van onze omgeving, kunnen we op basis van gezamenlijke bbw's tot samenwerking komen. Kortom, jouw belang is mijn belang, is ons belang. Dat klinkt op zich niet zo moeilijk, maar de praktijk is anders. Managers gaan dikwijls voorbij aan de bovenste helft van het model en sturen op basis van gewoonten en macht (Roex & Jongenotter, 2004). Adviseurs, daarentegen, richten zich vaak op de bovenste helft. Zij besteden aandacht aan inspiratie, maar dringen niet altijd diep genoeg door tot diepgewortelde cultuurwaarden die een belemmering vormen voor veranderprocessen.

Wanneer je de polen met de assen verbindt, ontstaan er vier kwadranten in het model. De indeling naar kwadranten vormt een hulpmiddel om inzichtelijk te maken waar een organisatie of een persoon staat in het effectief omgaan met veranderingen die zich aandienen, en wat er dan nodig is in termen van leiderschap om die organisatie of die persoon effectiever te doen zijn. Ik geef hier eerst een beknopte beschrijving van de vier kwadranten om deze vervolgens in meer detail toe te lichten.

KWADRANT 1: ONDERSTEUNEN EN AUTONOMIE

Kwadrant 1 verbindt de polen 'Geschiedenis & Cultuur' en 'Ik'. In dit kwadrant zijn bestaande opvattingen, overtuigingen, meningen en normen dominant. Deze bieden zekerheid en voorspelbaarheid. Organisaties en personen die zich sterk manifesteren in dit kwadrant kunnen vaak minder effectief omgaan met veranderingen die zich aandienen. Deze organisaties of personen hebben ondersteuning nodig om hun autonomie te vergroten, en zo het vertrouwen te versterken dat het inslaan van nieuwe wegen inspirerend kan zijn en nieuwe kansen biedt – met daarbij de erkenning dat dit spannend is en gevoelens van angst en onzekerheid met zich mee brengt.

KWADRANT 2: INSPIREREN EN PROACTIVITEIT

Kwadrant 2 verbindt de polen 'Ik' en 'Gewenst resultaat'. Organisaties en personen in kwadrant 2 erkennen de belangen, behoeften en waarden van medewerkers. De proactiviteit en de intrinsieke motivatie worden aangemoedigd om zelf na te denken over de vraag wat een passend antwoord kan zijn op de veranderingen die zich aandienen. Organisaties en personen in kwadrant 2 zijn gericht op inspireren, en daarmee op het creëren van perspectief. Omgaan met veranderingen gebeurt bij deze organisaties en personen vanuit kracht.

KWADRANT 3: MANAGEN EN VORMGEVEN

Kwadrant 3 verbindt de polen 'Gewenst resultaat' en de 'Ander'. Organisaties en personen in kwadrant 3 zijn sterk in het concreet vormgeven of operationaliseren (managen) van geïnspireerde plannen (kwadrant 2) in zichtbare resultaten. 'Visie in actie!'. In de vormgeving

wordt nadrukkelijk rekening gehouden met belangen, behoeften en waarden van de 'Ander'. Vanuit de overtuiging dat als de vormgeving van de verandering aansluit bij wat de 'Ander' als nuttig, noodzakelijk of wenselijk ervaart, de 'Ander' zal meebewegen en zal gaan handelen op een manier die ertoe bijdraagt dat het gewenste resultaat wordt bereikt. Zulke organisaties zijn sterk in het in verbinding staan met de buitenwereld.

KWADRANT 4: CONFRONTATIE EN INTEGRATIE

Kwadrant 4 verbindt de polen 'Gewenst resultaat' en 'Geschiedenis & Cultuur'. In dit kwadrant wordt zichtbaar in welke mate de zorgvuldig vormgegeven veranderingen (kwadrant 3) duurzaam worden geïntegreerd in de organisatie, en daarmee in de bestaande cultuur. Als organisatie heb je daar geen directe invloed meer op. Dit kwadrant vraagt dat je als organisatie effectief omgaat met de confrontatie zodra blijkt dat in gang gezette veranderingen niet duurzaam ingebed raken in de organisatie of onvoldoende aanslaan bij de klant. Het is

in deze situatie de kunst om terug te gaan naar het geïnspireerde plan (kwadrant 2) en vervolgens een andere vormgeving te kiezen (kwadrant 3), die wel aansluit bij de bestaande cultuur.

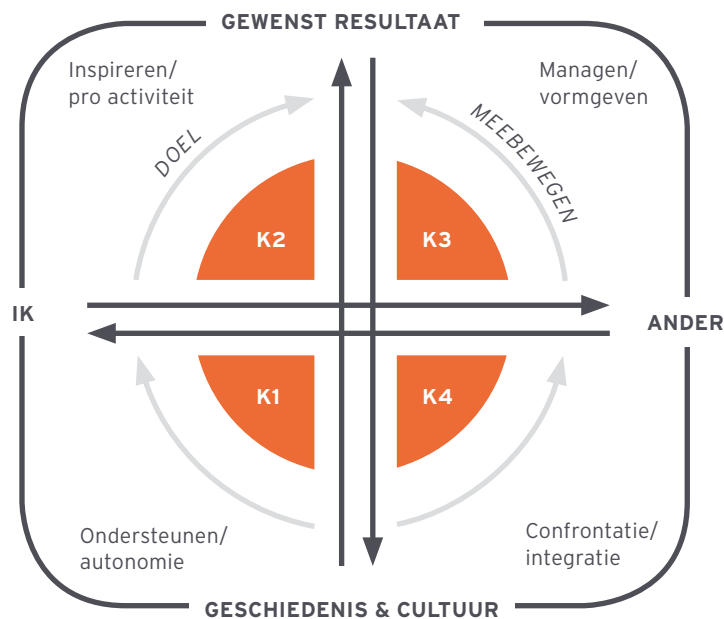
Wie meester is over de vier kwadranten van het denkmodel, kan vanuit het gewenste resultaat zijn omgeving inspireren op een manier die past in – en tegelijkertijd rekening houdt met – bestaande opvattingen en gewoonten.

Hierna behandel ik elk kwadrant afzonderlijk, met voorbeelden uit de praktijk. Het model biedt organisaties en leidinggevenden de handvatten om met slagkracht en veerkracht effectief in te spelen op veranderingen.

KWADRANT 1: DE ORGANISATIE IS GERICHT OP STABILITEIT EN ZEKERHEID EN DE VERANDERBEKWAAMHEID IS LAAG

Iedere organisatie heeft een eigen geschiedenis en cultuur die zorgt voor opvattingen, overtuigingen en

FIGUUR 2. CONTEXTUEEL PROCES MANAGEMENT-MODEL MET DE VIER KWADRANTEN VAN SITUATIONEEL LEIDERSCHAP



Bron: © Human Quality Management, Gent (www.hqm.be)

normen die een sterke invloed kunnen hebben op het gedrag. Het is belangrijk dat een organisatie daar oog voor heeft. Hoe gaan mensen met elkaar om? Hoe verloopt de besluitvorming? Waar hechten medewerkers waarde aan?

Mensen en organisaties kunnen als gevolg van hun geschiedenis en cultuur bepaalde opvattingen hebben die hen belemmeren om soepel in te spelen op ontwikkelingen die zich aandienen. Dan handelt een bedrijf vooral vanuit gewoonten, bestaande normen en overtuigingen. Deze cultuur biedt zekerheid, stabiliteit en voorspelbaarheid en is in essentie zeer te rechtvaardigen. Het risico bestaat echter dat het dan ontbreekt aan de proactiviteit die nodig is om effectief om te gaan met veranderingen. Oude gewoonten en opvattingen voeren de boventoon in de organisatie. Medewerkers zijn gericht op doen, minder op denken. Ze doen dingen op de traditionele manier, welwillend en met de beste bedoelingen. Ze handelen reactief: een actief betrokken houding ontbreekt. Bij Nokia is te zien hoe dit mis kan gaan. Het bedrijf was ooit een voorloper op het gebied van mobiele telefonie. Vanuit hun succes hielden ze vast aan hun traditionele opvattingen over mobiel telefoneren. In de smartphone geloofden ze niet. Het bleek een grote vergissing. Ze waren te veel naar binnen gericht en hadden daardoor te weinig oog voor de ontwikkelingen in de buitenwereld en de behoeften van hun klanten. Hun veranderbekwaamheid was zeer gering, hun proactiviteit zeer beperkt. Dat heeft het miljardenbedrijf bijna de kop gekost.

Bij een organisatie in kwadrant 1 worden prioriteiten vaak ad hoc gesteld; meestal regeert de waan van de dag. Ook leidinggevendenden hebben in zo'n cultuur vaak slechts hun eigen overtuigingen aan te bieden. De sterke focus op beheersing nodigt uit tot reactief gedrag. Veel gebeurt vanuit het moeten, niet vanuit intrinsieke motivatie. Door zelfgenoegzaamheid of reactiviteit is de organisatie in kwadrant 1 nauwelijks, of zelfs helemaal niet, in staat om vernieuwing en verandering aan te gaan. De cultuur is gericht op het creëren van volgers en is lastig te veranderen.

Medewerkers wordt veiligheid en zekerheid geboden in de vorm van structuren en procedures, waardoor iedereen weet wat er van hen wordt verwacht.

Iedereen kent zijn functie en zijn positie. Primaire emoties worden zoveel mogelijk beheerst door op een zakelijke manier, zonder emotie, te communiceren. Waarschijnlijk wordt er een hoge mate van efficiëntie ontwikkeld (de dingen goed doen), terwijl echte effectiviteit (de goede dingen goed doen) vraagt om flexibiliteit in het hier en nu.

Om de veranderbekwaamheid te vergroten, is het noodzakelijk dat een organisatie zich meer bewust wordt van de bestaande opvattingen en overtuigingen en de mate waarin deze vernieuwing mogelijk in de weg staan. Die bewustwording kan worden ontwikkeld door hierover in gesprek te gaan met medewerkers. In hoeverre worden zij door bestaande normen, opvattingen en overtuigingen in de organisatie of bij henzelf belemmerd om tijdig in te spelen op nieuwe ontwikkelingen? Waarover voelen de medewerkers zich onzeker? Daar moet het gesprek over gaan, daar moet iedereen over nadenken. Dan groeit het bewustzijn.

Vanuit dit bewustzijn in het hier en nu kunnen de autonomie en veranderbekwaamheid van managers en medewerkers worden vergroot. Neem dat eerder genoemde bedrijf waarin medewerkers forse kritiek kregen wanneer ze een incident meldden. Dit probleem werd door een externe consultant aangekaart bij de leidinggevendenden. Die waren zich totaal niet bewust van het effect van hun handelen. Ze schrokken ervan en deden een oprechte uitnodiging aan de medewerkers om het onderwerp in groepsverband te bespreken. Wat had de kritiek met hen gedaan? Wanneer zouden ze een incident wel durven te melden? Sommige medewerkers aarzelden om dit gesprek in groepsverband te voeren, uit angst weer op hun plek te worden gezet. Met hen werd daarom in kleiner verband gesproken. Langzaam ontstond een collectief bewustzijn van de heersende cultuur en de belemmerende factoren voor een verandertraject. Daarmee ontstond ruimte voor vernieuwing en een meer waarderende cultuur.

De uitdaging voor organisaties en mensen in kwadrant 1 is om de beperkte autonomie van managers en medewerkers te vergroten, en om aansluitend vanuit zelfvertrouwen nieuwe wegen te kunnen en durven inslaan. Zo worden de eerste stappen in de richting van kwadrant 2 gezet.

KWADRANT 2: DE ORGANISATIE GERICHT OP INSPIREREN EN PROACTIVITEIT

Welzijn, vreugde en betrokkenheid zijn waarden waar mensen naar streven. Mensen zijn tot veel in staat wanneer ze vanuit hun intrinsieke motivatie kunnen leven, spreken, werken, samenwerken en initiatief nemen (Chopra, 2015). Ze handelen dan vanuit een diepe overtuiging, en ze verrijken met een diep betrokken inhoud het functioneel contract dat ze zijn aangegaan met de organisatie.

In kwadrant 2 erkent de organisatie de behoeften, belangen en waarden van medewerkers. Deze organisatie zet de medewerker aan om te werken vanuit intrinsieke motivatie. De cultuur is er een van 'graag willen' in plaats van 'moeten'. Veranderen vanuit kracht dus. Deze organisatie verwacht van haar medewerkers dat ze gemotiveerd en vanuit eigen drijfveren omgaan met veranderingen. Medewerkers worden uitgenodigd om zich uit te spreken over wat ze graag willen, wat ze belangrijk vinden en waar ze behoefte aan hebben. Ze krijgen de kans om mee te denken over de visie van de organisatie. Dit is een organisatie die gericht is op inspireren. Men erkent er dat aspiratie een essentiële voorwaarde is voor vernieuwing en creativiteit. Managers en medewerkers begrijpen in deze organisatie dat bezieling de drijvende kracht is achter zelf verantwoordelijkheid nemen – dus dat je letterlijk zelf antwoord geeft op de vraagstukken waarmee je wordt geconfronteerd.

Een datacenter voor de energiebedrijven kreeg te maken met een steeds sterkere internationale concurrentie en besepte dat het belangrijk was dat medewerkers zich vanuit intrinsieke motivatie aan de organisatie verbonden. De leiding sprak met de medewerkers over de ontwikkelingen in de energiemarkt. Hoe zag de toekomst eruit? In welke richting moest de organisatie zich ontwikkelen? Welke opgaven bracht dit met zich mee voor de organisatie? Wat inspireerde de medewerkers? Door actief met de medewerkers in gesprek te gaan over de genoemde vragen werd in gezamenlijkheid een toekomstperspectief gecreëerd dat als zeer inspirerend werd ervaren.

Ook twee grote onderwijsinstellingen die met elkaar gingen fuseren, zochten naar de bezieling en drijfveren van de mensen die betrokken waren bij de fusie, in dit

geval de kwartiermakers. Vanuit persoonlijke idealen werd de missie van de fusieorganisatie geformuleerd. Het is goed om zo'n gemeenschappelijke visie op te schrijven in een inspirerend organisatieverhaal, een *compelling story* (Snow & Lazauskas, 2018) waarin de medewerkers hun eigen idealen herkennen en waaraan ze graag willen meewerken, een verhaal dat iedereen in de organisatie als nuttig, wenselijk en noodzakelijk ervaart en dat zich als een olievlek in de organisatie verspreidt.

Het is in dit proces belangrijk dat leidinggevendenden erkennen dat je energie en creativiteit aanzwengelt door perspectief te creëren. Het is belangrijk dat zij medewerkers aanzetten tot proactiviteit en assertiviteit, en hen uitnodigen om te delen wat hen inspireert.

Wanneer een bedrijf erin slaagt om de persoonlijke drijfveren van medewerkers te verbinden met de missie van de organisatie, ontwikkelen medewerkers een hoge mate van organisatiebewustzijn. Ze beseffen dan dat erkenning van behoeften, belangen en waarden van anderen de sleutel tot effectieve samenwerking is. Dat vergroot hun besef dat het belangrijk is om je in te leven in de ander. Iets nieuws proberen kan onzeker, onveilig of eng aanvoelen. Vaak hebben we liever één vogel in de hand dan tien in de lucht. Als we uit alle waarnemingen besluiten dat de 'vogel' die we reeds 'in de hand' hebben, ons niet tot het gewenste resultaat kan brengen, loont het misschien de moeite om een nieuwe 'vogel' uit de lucht te plukken, één die we wél kunnen inzetten voor ons gewenste resultaat. Bij een energiebedrijf dat een forse groeiambitie koesterde, zagen medewerkers in dat de oude manier van werken hen niet verder zou brengen, ondanks de stabiliteit en de eenduidigheid die deze processen boden. Processen duurden te lang, er waren veel verschillende werkwijzen in omloop, en er werden te veel fouten gemaakt. Men besepte dat het anders moest. Daarop begonnen de medewerkers na te denken over alternatieve manieren van werken, zonder op voorhand te weten of deze alternatieve manieren van werken succesvol zouden zijn. De organisatie in kwadrant 2 moedigt deze grondhouding aan.

In kwadrant 2 staan inspireren en het aanzetten tot proactiviteit centraal. Maar dat is niet voldoende om effectief te veranderen. Organisaties moeten de geïnspi-

reerde plannen wel omzetten in zichtbare en tastbare resultaten. ‘Het inspirerende plan van papier krijgen, visie in actie!’ Met dat bewustzijn bewegen kwadrant 2-organisaties zich naar het derde kwadrant.

KWADRANT 3: DE ORGANISATIE IS GERICHT OP ZICHTBARE REALISATIE

In kwadrant 3 is het de bedoeling dat de organisatie de inspirerende doelstellingen omzet in concrete en tastbare uitvoering en zichtbare resultaten. Ideeën en plannen worden omgezet in actie. Bij het operationaliseren van de inspirerende doelstellingen worden plannen afgestemd op de doelgroep, zoals klanten, andere afdelingen, collega's.

Hierbij is het de kunst om zo goed mogelijk in te schatten welke vormgeving van de verandering aansluit bij de doelgroep. Dit is niet altijd even gemakkelijk. Mensen koesteren nu eenmaal graag de plannen die ze eenmaal hebben bedacht. Er is veel werk in gaan zitten, we vinden ze goed. In de filmproductie wordt om die reden vaak gezegd: *'kill your darlings'*. Daarmee wordt bedoeld dat veel op zichzelf prachtige opnamen niet worden gebruikt in de eindmontage. Ook een organisatie moet bereid zijn om plannen op te geven ten behoeve van het gewenste resultaat, in het besef dat de gekozen plannen of de voorgestelde vormgeving van de verandering vooral ook inspirerend moeten zijn voor de doelgroep.

Een bedrijf in ambachtelijk en handbeschilderd aardewerk is daar een mooi voorbeeld van. Veel klanten vonden de producten van dit bedrijf 'oubollig', en de omzet daalde sterk. In eerste instantie hield het bedrijf uit trots op zijn tradities en vakmanschap vast aan zijn werkwijze en producten. Uiteindelijk moest het roer toch om. Maar hoe? Met medewerkers werd gesproken over de noodzakelijke veranderingen. Wat stond het bedrijf te doen? Wat wilden de medewerkers? Welke wensen hadden potentiële klanten? Hoe kon het bedrijf het vakmanschap behouden en tegelijkertijd zorgen dat er werd ingespeeld op de veranderende vraag van klanten? Deze discussie leverde mooie inzichten en inspirerende ideeën op van zowel de leiding als de medewerkers en klanten. De gekozen aanpak sprak de medewerkers duidelijk aan: hun be-

trokkenheid werd erdoor versterkt en het haalde de passie in hen naar boven.

Besloten werd om de traditionele aardewerklijn los te laten, hoe mooi die in ieders ogen ook was en hoezeer men er ook aan was gehecht. *Kill your darlings!* Gekozen werd voor een moderne lijn van aardewerkproducten die in samenwerking met een aantal hedendaagse ontwerpers werd ontwikkeld, en waarvan men verwachtte dat ze goed zou aansluiten bij de wens van de doelgroep. Deze nieuwe toekomstvisie werd vervolgens concreet vormgegeven.

Dit bedrijf wist de stap te zetten van kwadrant 2 naar kwadrant 3. De operationalisatie van het geformuleerde gewenste resultaat: vakmanschap behouden en een toekomstbestendige organisatie creëren door een productlijn te lanceren waarin ambachtelijkheid en modern design samen gaan. Het bleek een schot in de roos, wat de trots van de medewerkers verder vergrootte.

Dit voorbeeld laat zien hoe belangrijk het is om bij het ontwikkelen van plannen te luisteren naar de doelgroep, in dit geval de potentiële klanten en de medewerkers. Op die manier kan een organisatie echte betrokkenheid creëren bij medewerkers en klanten. De organisatie in kwadrant 3 weet goed verbinding te maken met de buitenwereld. Het gewenste resultaat en daarmee de inspirerende visie staan voorop, maar de organisatie is ook flexibel genoeg om te variëren in de vormgeving, rekening houdend met de belangen, behoeften en waarden van de verschillende doelgroepen.

Bij de warenhuisketen V&D ging dit mis. Het bedrijf was te laat gaan bouwen aan een effectief onlineverkoopkanaal. V&D had te lang vastgehouden aan haar oude tradities en winkelopzet, en had te weinig ingespeeld op de veranderingen in het koopgedrag van de consument. De omzet liep steeds meer terug. Daarop werd besloten het concept 'shop in shop' in te voeren, waarbij luxe-merken ruimte konden huren in de warenhuizen om hun (relatief dure) producten te verkopen. V&D had echter slecht naar de klant geluisterd; die had helemaal geen behoefte aan duurdere producten en het 'shop in shop'-concept. Toch werden de plannen niet aangepast. Uiteindelijk ging het bedrijf ten onder. Het miste de flexibiliteit om het winkelconcept aan te passen aan de wensen van de klanten.

Bij organisaties in kwadrant 3 draait het om vormge-

ven, managen en ‘visie in actie’ – dat wil zeggen, de inspirerende doelstellingen en plannen (kwadrant 2) zodanig operationaliseren dat die goed aansluiten bij de wensen van de doelgroep (medewerkers, klanten, etc.). Dat wil niet zeggen dat de doelgroep vervolgens gegarandeerd zal ‘meebewegen’. De kans bestaat dat medewerkers de verandering onvoldoende omarmen en er vervolgens niet naar handelen, of dat klanten het product uiteindelijk toch niet kopen. In dat geval is er een verkeerde inschatting gemaakt. Het is in die situaties belangrijk om effectief om te gaan met de al dan niet openlijke signalen van onvermogen of weerstand. Precies daarover gaat kwadrant 4.

KWADRANT 4: DE ORGANISATIE IS GERICHT OP DUURZAAM INBEDDEN VAN VERANDERINGEN

Vormen, processen en werkwijzen die onvoldoende aansluiting vinden bij de cultuur van de organisatie of bij bestaande opvattingen van klanten, zullen niet worden geïntegreerd. In het organisatieadvieswerk zie ik soms dat organisaties aan de slag gaan met afgegeven adviezen die onvoldoende aansluiten bij de bestaande cultuur. Ik zie dat soms ook bij managers die van buiten worden aangetrokken en die na één of twee jaar de organisatie weer verlaten omdat ze onvoldoende in staat waren om hun initiatieven af te stemmen op de bestaande bedrijfscultuur. Een nieuw initiatief kan op zich nog zo waardevol zijn, maar als het niet aansluit bij de cultuur, zullen zeker de medewerkers die al wat langer in dienst zijn, zich ertegen verzetten en dan komt het niet van de grond. Idem, wanneer een organisatie in de markt een nieuwe richting inslaat die te ver af staat van haar bestaande klanten, dan zullen deze klanten de nieuwe koers niet omarmen.

Een organisatie die effectief is in kwadrant 2 en 3 heeft nadrukkelijk oog voor de bestaande cultuur. In de context van de verandering wordt in kwadrant 2 een inspirerende doelstelling geformuleerd waarvan de verwachting is dat deze aansluit bij waar de organi-

satie vandaan komt en waar ze nu staat. Bij de vormgeving (kwadrant 3) van de inspirerende doelstelling wordt ook zorgvuldig aansluiting gezocht met de behoeften, behoeften en waarden van de medewerkers en/of de klanten, opdat deze gaan handelen op een manier die ertoe bijdraagt dat het gewenste resultaat wordt bereikt. In kwadrant 4 wordt zichtbaar in welke mate de zorgvuldig vormgegeven veranderingen duurzaam worden geïntegreerd in de bestaande organisatie, en daarmee in de bestaande cultuur. Als organisatie heb je daar geen directe invloed meer op. In dit kwadrant zul je als organisatie effectief moeten omgaan met de confrontatie wanneer blijkt dat in gang gezette veranderingen niet duurzaam ingebed raken in de organisatie of onvoldoende aanslaan bij de klant.

In kwadrant 4 is het dus noodzakelijk dat een organisatie zich bewust wordt van de bestaande, relevante cultuurelementen en daar verantwoordelijkheid voor neemt. Om te beginnen zal de organisatie moeten zoeken naar mogelijkheden die aansluiten bij de gewenste verandering, en de bestaande cultuuropvattingen erkennen. De afstand tussen die twee factoren bepaalt de lengte van de weg naar het te behalen resultaat.

Als de gekozen vormgeving van een verandering onvoldoende wordt omarmd, is het de opgave om terug te gaan naar het inspirerende plan (kwadrant 2) en vervolgens in kwadrant 3 een andere vormgeving te kiezen, die naar verwachting wel aansluit bij de bestaande cultuur. Er is een risico dat een organisatie in deze situatie terugvalt in kwadrant 1: ‘verandering is hier eenvoudigweg niet mogelijk’. In dat geval verandert er feitelijk niets. Vernieuwing en ontwikkeling stagneren.

Een voorbeeld. Ahold nam heel bewust jaarlijks een groep trainees aan om daarmee potentieel jong talent aan zich te binden en om mensen met een frisse kritische blik in huis te halen. Na het eerste jaar bleek een groot deel van deze trainees echter alweer te zijn vertrokken. Daarmee werd de doelstelling om jong talent aan zich te binden niet gehaald. Het bleek dat de trainees in veel gevallen onvoldoende rekening hielden met de bestaande cultuur, waardoor de verbeterinitiatieven die

VERBINDING TUSSEN DE EIGEN DRIJFVEREN EN DE MISSIE VAN DE ORGANISATIE GEEFT MEDEWERKERS EEN HOGE MATE VAN ORGANISATIEBEWUSTZIJN

zij ontplooiden geen duurzame opvolging en inbedding kregen in de bestaande organisatie. Bij Ahold leidde de ongewenste uitstroom van trainees ertoe dat de trainees voortaan werd bijgebracht om terdege rekening te houden met bestaande cultuurelementen en effectief te communiceren, om zo de kans te vergroten dat hun verbeterinitiatieven zouden worden geaccepteerd door de collega's die al langer bij het bedrijf werkten. Kortom, Ahold schakelde terug naar de vormgeving (kwadrant 3), door de trainees beter op te leiden en te begeleiden.

In kwadrant 4 staan integratie en leren omgaan met confrontatie centraal. Een organisatie die effectief weet om te gaan met feedback van medewerkers of klanten op de gekozen vormgeving van de verandering (kwadrant 3) keert terug naar het inspirerende plan (kwadrant 2) en kiest een nieuwe vormgeving die naar verwachting wel aansluit bij bestaande cultuurelementen.

VERANDERING VANUIT INTRINSIEKE MOTIVATIE

Verandering, ontwikkeling en beweging tot stand brengen in een organisatie waar kwadrant 1-kenmerken domineren, is zeer moeilijk. Zo'n organisatie is gebaat bij leidinggevendenden die ondersteuning en voldoende stabiliteit bieden, zodat medewerkers de gewenste verandering durven aan te gaan, en hun autonomie wordt versterkt. Handhaven van datgene wat de leidinggevende wil behouden is dan belangrijk, zodat alle aandacht kan worden gevestigd op datgene wat moet veranderen.

Ik geloof in de kracht van een inspirerende visie, het benoemen van een gewenst resultaat vanuit een diepe intrinsieke motivatie, vanuit 'graag willen' (kwadrant 2). Het is de kunst om van daaruit de ander te inspireren, ofwel nauw aan te sluiten bij datgene wat die ander graag wenst.

Nog krachtiger is de organisatie die in staat is om ideeën en inspirerende plannen om te zetten in zichtbare resultaten die als nuttig, noodzakelijk en/of wenselijk worden ervaren door de doelgroep van bijvoorbeeld medewerkers en/of klanten (kwadrant 3). De organisatie die de kunst van kwadrant 2 en 3 verstaat, weet uiterst soepel om te gaan met de veranderingen die zich continu aandienen. Dit is een organisatie die medewerkers

duurzaam en intrinsiek kan verbinden aan haar doelstellingen. Het 'moeten' heeft er plaatsgemaakt voor 'graag willen'. Het is de kunst om de verbeteringen die in kwadrant 3 zorgvuldig zijn vormgegeven, duurzaam in te bedden in de bestaande cultuur van de organisatie (kwadrant 4). In de situatie waar dat onvoldoende lukt, zal het management effectief moeten kunnen omgaan met de confrontatie in kwestie, en terugkeren naar kwadrant 3 om de vormgeving aan te passen.

De organisatie die effectief handelt in de vier kwadranten, kan vanuit het gewenste resultaat haar omgeving (bijvoorbeeld medewerkers of klanten) inspireren op een manier die aansluit bij en rekening houdt met de bestaande cultuur. Dat is de organisatie die effectief haar veranderbekwaamheid ontwikkelt.

Over de auteur

Drs. R. Jongenotter (1971) is managing partner van organisatieadviesbureau Bright & Company. In de rol van strategisch adviseur ondersteunt hij organisaties bij het succesvol doorvoeren van complexe veranderingen. Bij de trajecten voor organisatie-transformatie die hij begeleidt, gaan een rationele benadering en relationele benadering hand in hand.



Noot

1. (© Human Quality Management, Gent (www.hqm.be). Zie ook Roex, 1988.

Literatuur

- Chopra, D. (2015). *The seven spiritual laws of success*. Amber-Allen Publishing.
- Hougaard, R. & J. Carter (2018). *The Mind of the Leader*. Harvard Business Review Press.
- Roex, D. & R. Jongenotter (2004). *Visie op leiderschap - Vergroten van de veranderingsbekwaamheid van organisaties*. www.brightandcompany.nl, september.
- Roex, D. (1988). *Human Quality Management*. Gent: www.hqm.be.
- Tolle, E. (2001). *The power of now*. Hodder & Stoughton.
- Seligman, M. (2011). *Flourish - A New Understanding of Happiness and Well-Being - and How To Achieve Them*. Nicholas Brealey Publishing.