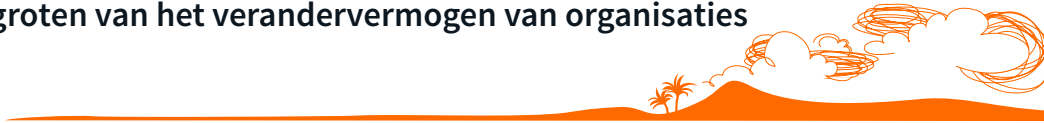


EN STEL DAT HET WEL LUKT?

Onze kijk op het vergroten van het verandervermogen van organisaties



Bright & Company | HR Strategy

BEGIN

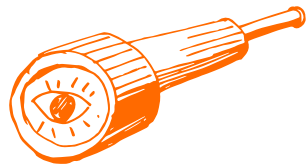


WAT VOORAF GAAT

“Graag willen inspireert en biedt perspectief”

Wanneer we de wens uitspreken om te veranderen, bedoelen we in feite dat we iets anders willen dan we nu hebben. Er is iets dat we graag willen bereiken, maar om dat te realiseren is het nodig om de dingen anders aan te pakken. De vraag is: hoe doen we dat én hoe nemen we anderen hierin mee?

Om te beginnen, is het voor iedere organisatie, team of individu van belang om regelmatig de vraag te stellen: liggen we nog op de juiste koers? Zijn er ontwikkelingen gaande die vragen om iets anders dan dat we nu doen? Voor goede antwoorden is het nodig om te reflecteren, te onderzoeken en je bewust te worden van wat er gaande is. En vooral de moed te hebben om bestaande doelen te heroverwegen. Leidend is daarbij steeds dat wat we graag willen bereiken, want daar kunnen we een doel of een gewenst resultaat uit afleiden dat ons inspireert en energie geeft, ofwel zorgt voor: goede zin!





BEGIN

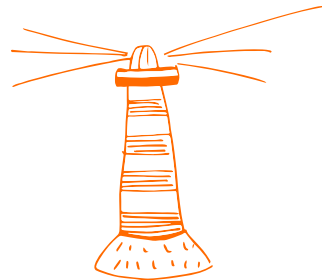


Stuurman op je eigen koers

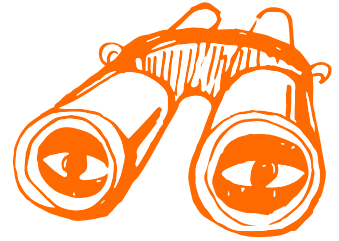
En dan zijn er de vele veranderingen die vanuit de wereld om ons heen op ons af komen. Concurrenten die ons aftroeven, winsten die achterblijven, klantvragen die veranderen, medewerkers die nieuwe wensen krijgen, nieuwe technologieën die beschikbaar komen. Dit dwingt ons tot nadenken, antwoorden, reageren en veranderen. Ook in deze situatie is de vraag wat we graag willen essentieel om een gewenst resultaat te formuleren dat inspireert en perspectief biedt. Daarmee blijven we stuurman op onze eigen koers.

Veranderbekwaamheid

Zo is er continu verandering; of we nu uit onszelf veranderen of met de wereld mee veranderen. Het gaat erom dat we passende antwoorden en vruchtbare oplossingen vinden voor de vragen waar we voor staan en vervolgens de bekwaamheid hebben om te veranderen. Dan hebben we ook een keuze in welke richting we veranderen.



Wij adviseren organisaties bij het herdefiniëren van de koers en het zichtbaar invulling geven aan een nieuw perspectief. In dit boekje nemen we u graag mee in onze kijk op het vergroten van de veranderbekwaamheid van organisaties. We laten de essentie zien van hoe wij met onze klanten willen samenwerken; “aan een gewenst resultaat vanuit een visie, en gericht op de klant”



VISIE




WIJ GELOVEN DAT HET
GEWENSTE RESULTAAT VIA DE
RELATIE WORDT BEHAALD

“Het is de kunst om een context te creëren, waarbij mensen gaan meebewegen in de richting van het gewenste resultaat.”





VISIE



⌘ Voorop in onze kijk op veranderen staat het gewenste resultaat: dat wat je wilt bereiken als organisatie, afdeling, team of individu. Daarbij gaan we ervan uit dat er tussen diegene die het gewenste resultaat heeft gedefinieerd en degenen die nodig zijn om het te realiseren een onderlinge afhankelijkheid is. Een manager heeft zijn team nodig om de doelstellingen te realiseren.

⌘ De kunst om te komen tot een gezamenlijk gewenst resultaat

Onze ervaring leert dat de kans groter is dat de manager hierin slaagt als zijn team het gewenste resultaat ervaart als nuttig, noodzakelijk en wenselijk. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar de praktijk is weerbarstig. Het vraagt van de manager dat deze goed inschat wat zijn team nuttig, noodzakelijk en wenselijk vindt. Die inschatting zal juist zijn, naarmate de manager de behoeften en wensen van het team beter kent. Dan zal het gewenste resultaat eerder het gezamenlijk gewenste resultaat van manager en team zijn.



Dit brengt ons tot de overtuiging dat het gewenste resultaat via de relatie wordt behaald. Dit betekent dat er in het veranderproces een goede balans moet zijn tussen enerzijds resultaatgerichtheid (doelen definiëren vanuit de ratio, inhoud en technische kennis) en anderzijds mensgerichtheid (doelen definiëren, rekening houdend met wat voor de ander belangrijk is).

De kunst van het omgaan met verschillen

In de praktijk blijkt het samen behalen van het gewenste resultaat veel lastiger te zijn dan we op voorhand inschatten. Het vraagt om effectief samen te kunnen werken. En dat

draait om de kunst van het omgaan met verschillen tussen mensen en het erkennen van die verschillen. Dit is niet hetzelfde als accepteren. Erkennen is het zich bewust zijn van de verschillen en daar op een effectieve manier mee omgaan.

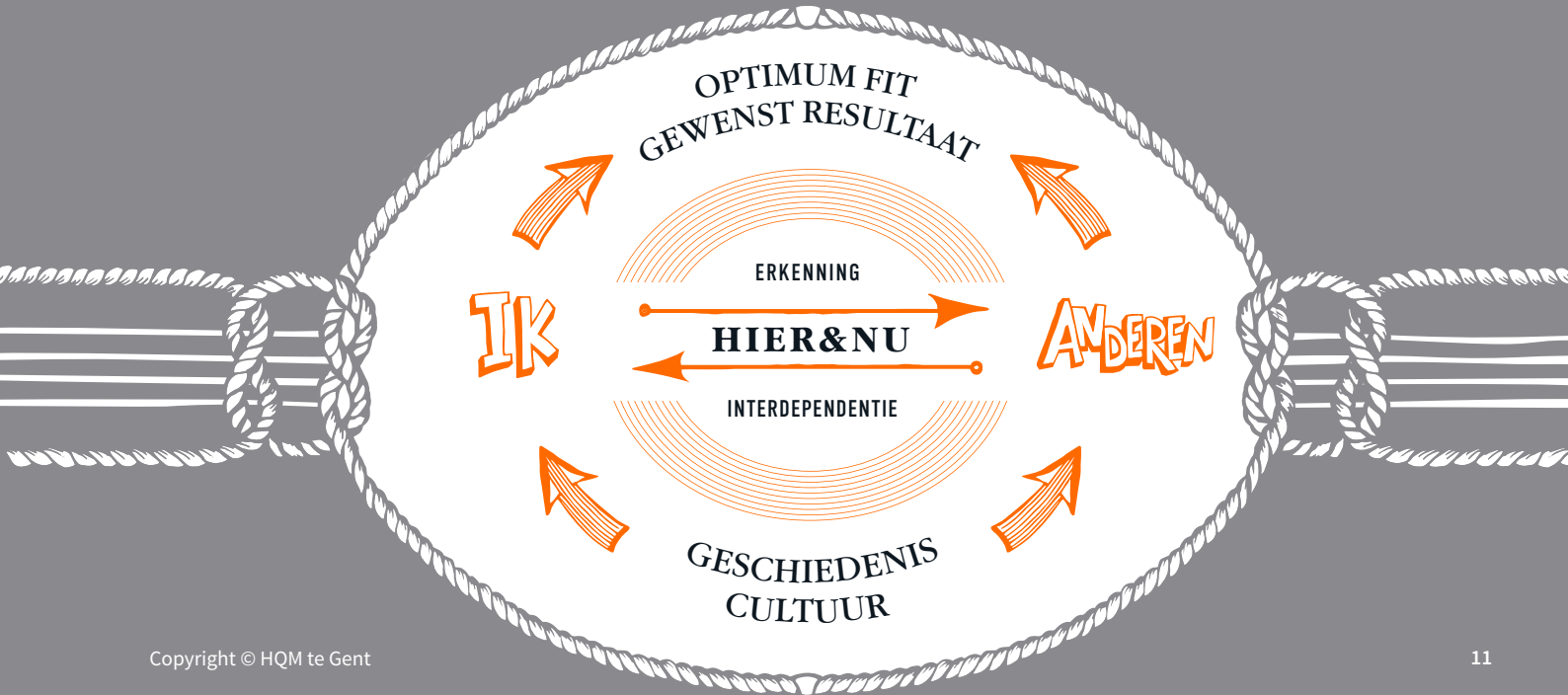
Zo kunnen we ons gekwetst, niet gehoord of niet gezien voelen, wat relaties kan beïnvloeden. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot wantrouwen, weerstand, gebrek aan openheid. Dus is ruimte nodig om moeilijke onderwerpen bespreekbaar te maken, stil te staan bij - recente - gebeurtenissen die een goede relatie mogelijk belemmeren.

VISIE



De kunst van het laten meebewegen

Eén van de belangrijkste opgaven is hier - naar onze overtuiging - het creëren van een context, waarin individuen en teams gaan meebewegen in de richting van het gewenste resultaat. Het ontstaan van een dergelijke context hangt af van het vermogen om effectief met elkaar te communiceren. Dat zien wij als één van de sleutels voor het succesvol behalen van het gewenste resultaat.



REALISEREN



VIJF STUURKNOPPEN VOOR SUCCESVOL EN DUURZAAM VERANDEREN

Het maken van plannen is één; het uitvoeren ervan en het dagelijks in de praktijk brengen, is iets anders. Daarvoor moeten alle betrokkenen de flexibiliteit ontwikkelen om de dingen voortaan anders te doen dan ze gewend waren. Wij noemen dit “het vergroten van je veranderbekwaamheid als organisatie”.

Vijf stuurknoppen

Wij helpen onze klanten graag bij het omzetten van plannen, visies en strategieën in zichtbare resultaten. In essentie komt het erop neer dat vijf processen bepalend zijn voor veranderbekwaamheid. Wij stellen die processen hier voor als knoppen waaraan gedraaid kan worden om de verandering goed te sturen. Omdat dit deels continue processen zijn, staan de vijf stuurknoppen tijdens het hele veranderproces “aan”.



REALISEREN

DIE STUURKNOPPEN ZIJN:

- 1. MOBILISEREN:** smeed een team dat als guiding coalition de beoogde verandering begeleidt.
- 2. INSPIREREN:** inspireer je doelgroep met het gewenste resultaat dat je wilt bereiken.
- 3. VERBINDEN:** verbind de gewenste verandering met de dagelijkse praktijk en daarmee het echte werk.
- 4. ONTWIKKELEN:** ontwikkel de competenties die nodig zijn om het gewenste resultaat waar te maken.
- 5. INBEDDEN:** zorg voor overeenstemming tussen het gewenste resultaat en de bestaande processen en systemen.

Het goed bedienen van deze stuurknoppen biedt nog geen 100 procent garantie voor succes, maar het vergroot wel nadrukkelijk de kans daarop. Op de volgende pagina's lichten we de stuurknoppen toe, met een nadere beschrijving van de betekenis en werking van elke stuurknop.





1. MOBILISEREN

Het realiseren van het gewenste resultaat vraagt om een team dat de begeleiding van de collega's op zich neemt om ze te laten meebewegen in de richting van dat gewenste resultaat. Dit team noemen wij de *guiding coalition* en wordt gevormd door voortrekkers die intrinsiek gemotiveerd zijn om het gewenste resultaat samen met betrokken collega's te realiseren. Dit is niet noodzakelijkerwijs het management team.

De *guiding coalition* weet collega's te bereiken en nieuwsgierig te maken. Ze ondersteunen, inspireren en



helpen bij het vormgeven van alles wat nodig is om zichtbare resultaten te boeken. Door nadrukkelijk te handhaven wat juist niet hoeft te veranderen, zorgen de teamleden tevens voor stabiliteit en gevoel van veiligheid. Dit maakt dat collega's de verandering aan durven gaan en dat de inspanningen zich alleen richten op hetgeen wel moet veranderen.





Gezamenlijk gewenste resultaat

Onze ervaring leert dat de levensvatbaarheid van een beoogde verandering in het begin van het veranderproces sterk afhankelijk is van deze guiding coalition. Als dit team onvoldoende tot een gedragen en gezamenlijk gewenst resultaat komt, zal de kans op meebewegen door de rest van de organisatie klein zijn.

Effectieve communicatie en samenwerking

Voor het definiëren van een gezamenlijk gewenst resultaat is een team nodig, waarin effectief wordt gecommuniceerd

en samengewerkt. Hiervoor is binnen het team een context nodig waarin openheid, vertrouwen en elkaar erkennen vanzelfsprekend zijn. Als er (relationele) zaken spelen, die de onderlinge samenwerking kunnen belemmeren, moeten deze worden uitgesproken in de mate die nodig is. Gaandeweg het veranderproces kunnen situaties ontstaan die wantrouwen of gevoelens van onveiligheid oproepen. Ook dan is het belangrijk om stil te staan bij wat er in de onderlinge relaties speelt. De teamleden moeten dus in staat zijn om moeilijke dingen bespreekbaar te maken en zich oprecht willen inzetten voor een effectieve samenwerking.

Rationele en relationele benadering

Bij de vorming van de guiding coalition is ook een goede balans tussen de rationele en relationele benadering nodig. Tot een gezamenlijk gewenst resultaat komen (ratio) vraagt in de eerste plaats om effectieve samenwerking en communicatie in het team (relatie).


”Investeer in de vorming van een guiding coalition. Breng voldoende tijd met elkaar door, maak moeilijke dingen bespreekbaar, durf gaandeweg het proces geregeld stil te staan bij de onderlinge samenwerking.”





2.

INSPIREREN



“Aansprekende verhalen bieden perspectief en zetten aan tot proactief gedrag.”

De volgende stap is het vertalen van het gedefinieerde gewenste resultaat in een aansprekend verhaal. Een verhaal dat aansluit bij wat iedereen in de organisatie als nuttig, noodzakelijk en wenselijk ervaart en dat zich als een olievlek binnen de organisatie verspreidt.

Dit aansprekende verhaal helpt mensen hun dagelijkse werk te verbinden aan het gewenste resultaat. Het helpt hen antwoord te geven op vragen als: welke kansen biedt dit, waar zitten de mogelijkheden, wat wordt er beter en wat misschien minder? Het gaat er in deze fase om dat de mensen in de organisatie oprecht “ja” gaan zeggen tegen het gewenste resultaat. In plaats van “ja” zeggen, maar alles doen om het oude in stand te houden.





Deze fase vraagt een investering van mensen om met elkaar te verbinden en kan dan aanzetten tot bewegen in de richting van de beoogde doelstellingen. Er ontstaat een gedeelde koers, waarmee ze zich kunnen identificeren, waarvoor ze zich medeverantwoordelijk voelen en die zij ervaren als hun eigen verhaal. Met andere woorden; het biedt perspectief en nodigt uit tot proactief gedrag.

Betrekken van de organisatie

We zullen eerder in staat zijn een inspirerend gewenst resultaat te definiëren als we weten wat er bij de collega's leeft. Als we weten waar zij behoefte aan hebben, naar verlangen, wat ze belangrijk vinden of graag anders zouden zien. Hoe beter we dit weten des te beter we kunnen aansluiten met aansprekende ingrediënten om te komen tot een gezamenlijk gewenst resultaat.

Samen verhalen maken en vertellen

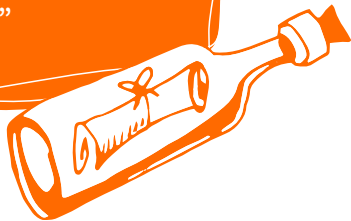
Hier komt het aan op de kunst van storytelling. Mensen luisteren graag naar verhalen die hen raken, tot de verbeelding spreken en aansluiten bij hun persoonlijke en soms emotionele belevingswereld. Het is krachtig om de nieuwe koers te verwoorden in een “compelling story”, oftewel een aansprekend verhaal dat inspireert, verbindt en richting geeft en tevens zorgt voor een gemeenschappelijke taal die de koersverandering voor iedereen herkenbaar verwoordt.



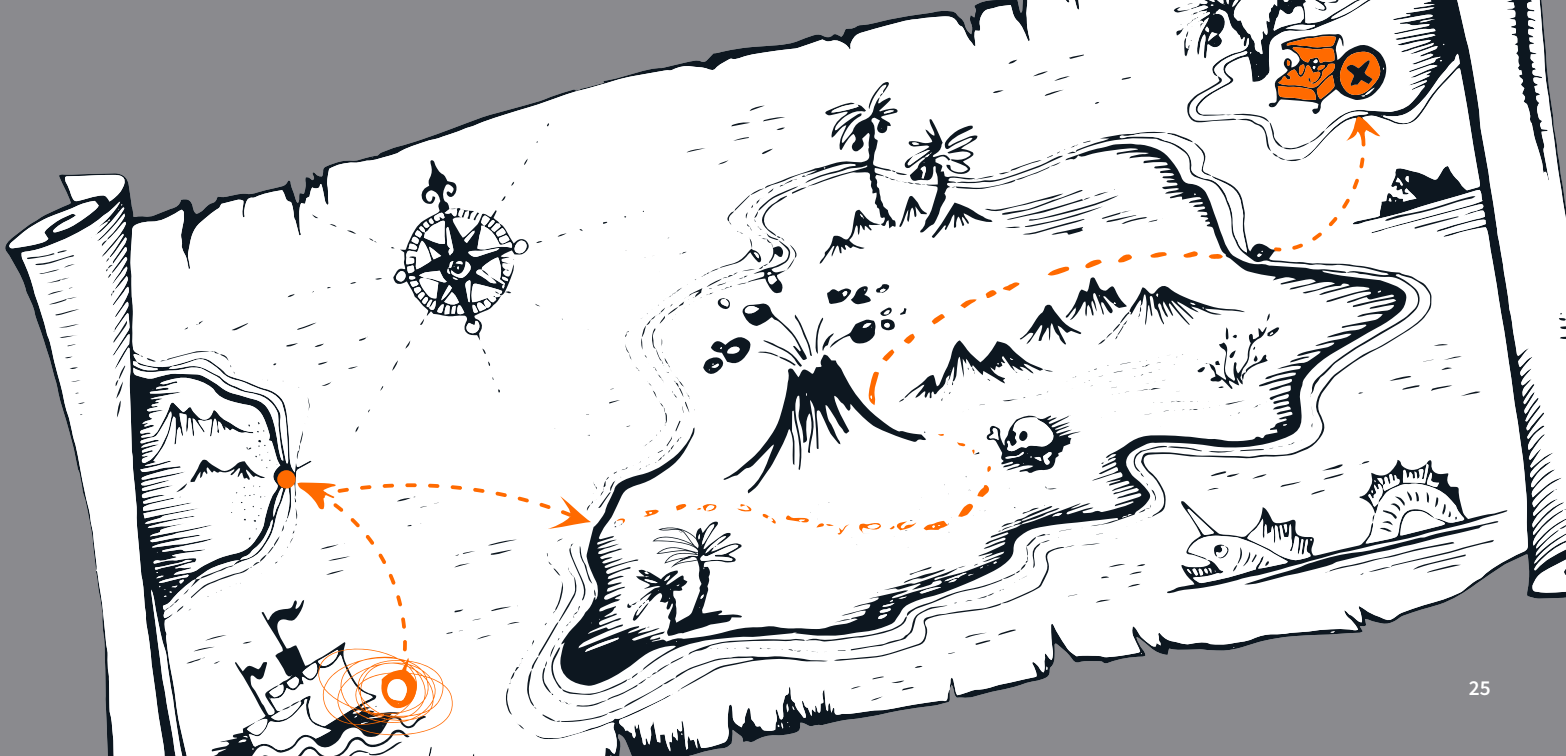
3.

VERBINDEN

“Een grote strategie gaat pas leven als deze heel klein gemaakt kan worden.”



Nu moeten de inspirerende doelstellingen worden omgezet in tastbare resultaten. Zij moeten tot uitvoering komen met zichtbaar resultaat voor klanten en collega's. Onze ervaring leert dat dit vaak een lange adem en veel discipline vergt, met name in een omgeving waar de dagelijkse hectiek de boventoon voert.





Verbinden met het echte werk



Aan een strategie op de plank heeft een organisatie niets. De strategie moet zichtbaar zijn. In essentie gaat het hier om de vraag wat de beoogde verandering betekent voor het dagelijks werk in alle lagen van de organisatie. De doelstellingen worden pas werkelijkheid als iedereen ze in het dagelijks werk in handelen weet om te zetten. Daarbij vormt de optelsom van ieders bijdragen uiteindelijk de zichtbare verandering in de buitenwereld.

Het vertalen van de doelstellingen in dagelijks handelen vraagt om zorgvuldige begeleiding. Soms betekent dit letterlijk naast de collega gaan staan en deze ondersteunen bij het zoeken naar de beste manier waarop hij kan bijdragen aan het gewenste resultaat. Daarbij moet rekening worden gehouden met de behoeften en belangen van collega's en klanten met wie de collega samenwerkt.

Handen uit de mouwen

Dit is een intensieve fase die letterlijk het verschil maakt. De fase van het daadwerkelijk omzetten van visie in actie, van doelstellingen op papier naar zichtbaar gedrag. De olievlek breidt zich zowel binnen als buiten de organisatie uit.



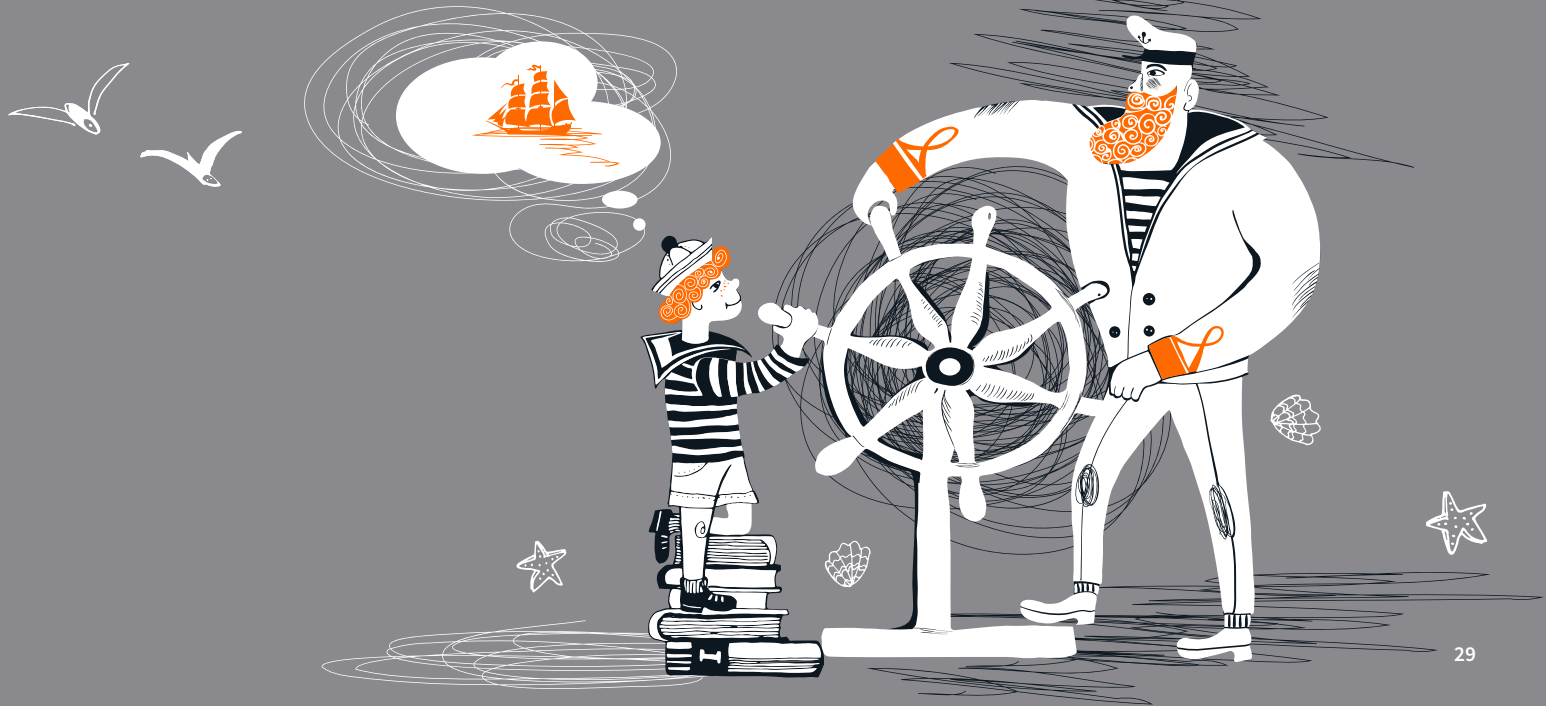
4.

ONTWIKKELEN

Veranderen en ontwikkelen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Verandering van koers heeft altijd als consequentie dat de oude manier van werken plaats maakt voor een nieuwe. Er komen andere processen, andere manieren van communiceren, van vergaderen en beslissen. Daarvoor hebben de mensen in de organisatie andere competenties en vakkennis nodig.

In deze fase is het belangrijk om te inventariseren waar welke ontwikkeling nodig is en op welke manier medewerkers zich het meest effectief kunnen ontwikkelen.

Op basis van deze inventarisatie kan gericht worden geïnvesteerd, zodat iedereen klaar wordt gemaakt voor de nieuwe situatie of rol; “fit for purpose” noemen wij dit. Opnieuw een belangrijke bouwsteen in het vergroten van de veranderbekwaamheid van mensen en dus van de organisatie.



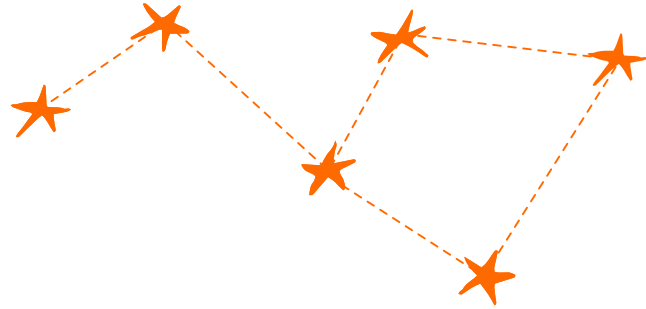
Leiderschap

In alle gevallen vraagt de nieuwe koers ook - en misschien wel juist - wezenlijk ander gedrag of andere vaardigheden van leidinggevendenden. Zij zullen zich hierbij vooral moeten richten op hetgeen de medewerker nodig heeft om uiteindelijk zichtbaar voor de buitenwereld iets neer te zetten dat bijdraagt aan het gewenste resultaat.



In het proces van het vergroten van de veranderbekwaamheid van medewerkers is leiderschap cruciaal. Het zijn de (informele) leiders die feitelijk de veranderprocessen rond de stuurknoppen in gang zetten. Het is daarom van belang te investeren in leiderschapscompetenties, die gericht zijn op het vergroten van de veranderbekwaamheid van medewerkers. En dat is van een geheel andere orde dan het goed runnen van de bestaande business.

“Erken dat complexe veranderingen ander gedrag en andere kennis van medewerkers en leiders vraagt en dat dit ontwikkeld moet worden.”





5.

INBEDDEN

De laatste stuurknop betreft het goed inbedden van de veranderingen, dat wil zeggen het integreren hiervan in het dagelijks handelen, zodat ze “het nieuwe normaal” vormen. De in gang gezette veranderingen zijn onderdeel geworden van de cultuur van de organisatie.

Dit betekent ook dat bestaande systemen en processen in lijn zijn gebracht met de in gang gezette veranderingen. Denk bijvoorbeeld aan kwaliteitssystemen of systemen voor het beoordelen en belonen van medewerkers. Vaak zijn deze systemen ooit ingericht in lijn met de destijds gekozen strategie. Als bestaande systemen en processen niet het gewenste gedrag ondersteunen, zullen deze

moeten worden aangepast. Wanneer bijvoorbeeld samenwerken cruciaal is voor het behalen van de strategie, dan zijn beloningen uitsluitend op basis van individuele prestaties niet langer passend.

Vinger aan pols

In deze fase gaat het om zorgvuldig checken in hoeverre de in gang gezette veranderingen beklijven. Wat sluit aan, wat nog niet? Waar moeten we bijschaven? Dit continue checken draagt bij aan veranderbekwaam zijn en blijven.



TEAM

RECEPT VOOR LEIDINGGEVENDEN

Verandering van koers vraagt om goed leiderschap. Maar welk soort leiderschap levert meewerkend gedrag op? Want wat je vooraf ook bedenkt, de werkelijkheid is steeds weer nieuw en anders dan je van te voren dacht. Het gaat om het kunnen inspelen op de situatie van het moment, ofwel: “er staan”. Daar begint inspirerend leiderschap. Hieronder benoemen we daarvan een aantal onmisbare ingrediënten.



Neem je verantwoordelijkheid

Als leider heb je de rol om het doel te bepalen, ook wanneer dat doel volgt uit de dialoog met je team. Daarbij vraagt elke situatie om een nieuwe reactie, bijvoorbeeld in de vorm van sturen, inspireren, aanspreken, inleven en motiveren. Autonomie als leider is daarin van groot belang. Het vraagt moed om alleen te gaan staan en flexibiliteit en inlevingsvermogen om anderen mee te krijgen zonder het doel uit het oog te verliezen. En het vraagt pro-activiteit naar medewerkers die zich uit in zorgvuldigheid, herkenbare verantwoordelijkheid en hulpvaardigheid.







Creëer vertrouwen

Vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker vormt de basis om al dan niet mee te bewegen. Dat vertrouwen is wederkerig en leidt ertoe dat zowel medewerker als leidinggevende zich erkend, gehoord en gezien voelt.

Communiceer effectief

Luisteren, vragen stellen, heldere boodschappen dragen bij aan meewerkend gedrag. Effectief communiceren draagt bij aan een goede relatie en daarmee aan een effectieve samenwerking. Daarbij is duidelijkheid over zowel koers en doelen als de kwaliteit van het werk van medewerkers en teams cruciaal; hard op de inhoud, zacht op de relatie.

Stimuleer ontwikkeling

Passie en talent zijn ongelooflijk waardevol en hebben de juiste omstandigheden nodig om zich verder te kunnen ontwikkelen. Aanmoedigen van continue ontwikkeling en experimenteren draagt bij aan de veranderbekwaamheid.



Daag uit op bijdrage aan het eindresultaat

Creëer ruimte om uit de dagelijkse hectiek te kunnen stappen en creatief te zijn. Inspireer en stimuleer mensen om te exploreren. Heb het lef om hier tijd en daarmee ook geld aan te besteden. Wij geloven dat dit de effectiviteit van elke organisatie vergroot.

Creëer een veilige omgeving

Dit betekent als leidinggevende aanspreekbaar, congruent, rechtvaardig en betrouwbaar zijn. Erkennen dat er ook moeilijke dingen kunnen zijn en ruimte geven aan mensen om fouten te maken. Zorg ervoor dat het kader helder is en

duidelijk maakt welke vrijheden geoorloofd zijn of zelfs de bedoeling zijn.

Zorg voor je eigen mentale onderhoud

Heb je genoeg innerlijke rust om tijd te nemen voor de mensen in je team, naar ze te luisteren en ze te bevragen, feedback te ontvangen én te accepteren? Durf je medewerkers en collega's steeds aan te spreken? Ook leiders ontwikkelen hun valkuilen, strategieën en patronen. Regelmatig aandacht hieraan besteden, is onontbeerlijk om elke dag weer te kunnen schakelen en op elk moment te doen wat het beste is voor het grotere geheel.





DE UITNODIGING

We hebben u in dit boekje meegenomen langs de inzichten die wij hebben ontwikkeld voor het vergroten van de veranderbekwaamheid van organisaties.

Het is onze stellige overtuiging dat naast een rationele benadering, een relationele invalshoek noodzakelijk is om gewenste resultaten met succes te kunnen realiseren. Zorgvuldig en met oprechte aandacht omgaan met mensen is ook in een zakelijke context de meest voor de hand liggende manier om de veranderbekwaamheid van medewerkers te vergoten. Zij zullen hierdoor eerder vanuit zichzelf de dingen doen, die nodig zijn om samen het gewenste resultaat te bereiken.

Welzijn, plezier en betrokkenheid zijn fundamentele waarden waar mensen naar verlangen. Wanneer we deze waarden binnen onze werkcontext of organisatie ervaren, draagt dit eraan bij dat we werken vanuit een innerlijke motivatie. En medewerkers die vanuit hun innerlijke motivatie (samen)werken, spreken en initiatieven nemen, zijn tot veel meer in staat. Ze verrijken het functionele contract dat ze zijn aangegaan met een diepe betrokkenheid.

En stel dat het nu wel lukt?

“De leidinggevende is het meest effectief wanneer hij het gewenste resultaat wil bereiken door middel van samenwerking met anderen.”



Bright & Company | HR Strategy

Auteurs: Richard Jongenotter, Kiek Bertels,
Toine Al & Frédérique Speckman
Ontwerp: www.k2d.ru, Elena Koole
info@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden
Copyright © 2016 Bright & Company | HR Strategy



Bright & Company | HR Strategy

www.brightcompany.nl