



EEN DOSIS 'GRAAG WILLEN' VOOR MEER VERANDERBEKWAAMHEID VAN UW ORGANISATIE

Richard Jongenotter

Bright & Company | People Strategy



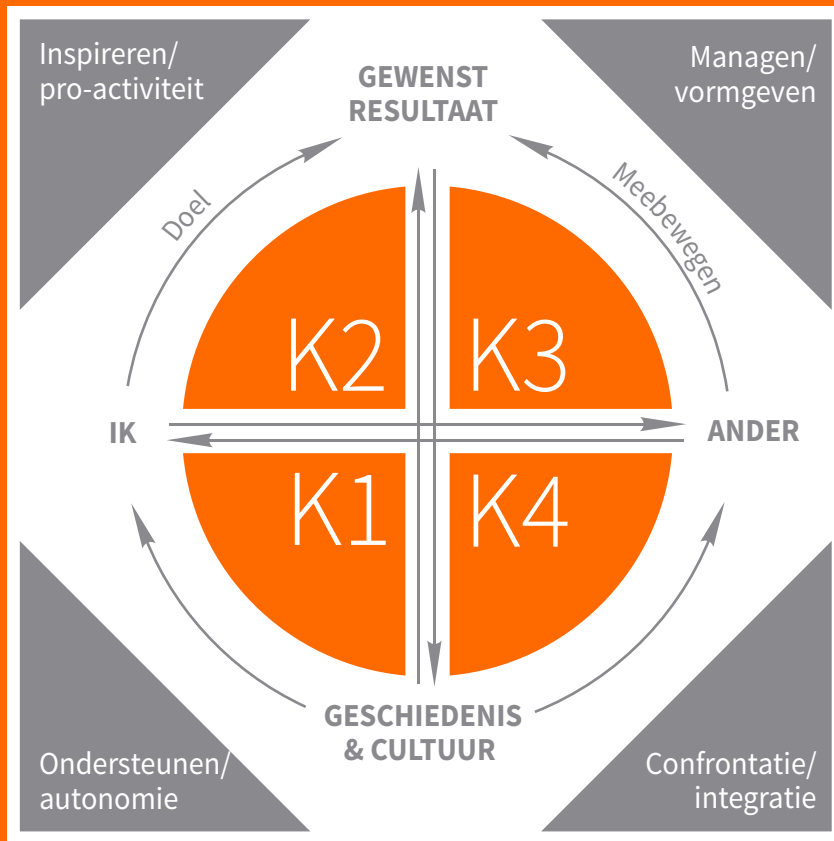
INLEIDING

In mijn professionele leven heb ik een diepgewortelde interesse ontwikkeld om mensen binnen organisaties te verbinden aan de bedrijfsdoelstellingen. Ik erken dat organisaties continu in beweging zijn en hoe essentieel het daarbij is om vruchtbare en passende antwoorden te vinden op de veranderingen die zich continu aandienen. Om die reden ben ik van mening dat organisaties die toekomst- en resultaatgericht zijn, een groot belang hebben bij het ontwikkelen van pro-activiteit. Pro-activiteit ontwikkelen staat voor mij gelijk aan het vergroten van de veranderbekwaamheid van leidinggevend en medewerkers. Vanuit onze adviespraktijk kom ik bij veel organisaties bij wie veranderingen moeizaam of nauwelijks van de grond komen. De veranderbekwaamheid is dan onvoldoende ontwikkeld.

Het Contextueel Proces Management (CPM) denkmodel (zie kader op pagina 3) geeft op een sterk vereenvoudigde manier weer hoe ik denk dat mensen vanuit intrinsieke motivatie meebewegen in de richting van een gewenst resultaat. Het Contextueel Proces Management model is ontwikkeld door Danielle Roex (HQM, Gent). Zij is één van de belangrijkste leermeesters in mijn leven. Ik ben haar zeer dankbaar dat zij mij kennis heeft laten maken met het CPM model dat zowel in mijn persoonlijke als professionele leven van grote waarde is. Het model is van toepassing op het gedrag en handelen van mensen, maar ook vertaalbaar naar de organisatie zelf. Het CPM-model onderscheidt vier kwadranten. In het bijzonder ben ik gaan nadenken hoe een organisatie zich opstelt en gedraagt in elk van de vier kwadranten in de context van complexe veranderprocessen; om zo op zoek te gaan naar een verklaring waarom bepaalde organisaties succesvol - en andere minder succesvol zijn - in het omgaan met externe invloeden en interne ontwikkelingen. Ik erken daarbij dat het kijken naar organisaties in de vier kwadranten een sterk vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid is. Desondanks helpt het mij en ongetwijfeld ook u om zo goed mogelijk in te schatten wat een organisatie nodig heeft om slagkracht én veerkracht te ontwikkelen om zo effectief in te spelen op veranderingen.

HET CONTEXTUEEL PROCES MANAGEMENT MODEL

Het Contextueel Proces Management (CPM) model is een denkmodel dat iedere gebeurtenis in het hier en nu plaatst. Het helpt om de effectiviteit van mensen en organisaties te vergroten om een bepaald gewenst resultaat te bereiken. De linkerkant van het model is de persoonlijke, eigen kant, aangeduid met 'ik'. Aan de rechterkant staat de omgeving, aangeduid met 'ander'. De verticale as vraagt aan de ene kant aandacht voor het gewenste resultaat dat een persoon graag bereikt; aan de andere kant staan de geschiedenis en cultuur van de persoon, die van invloed zijn op het al dan niet bereiken van het gewenste resultaat. Samenwerken lukt pas goed als er zowel inzicht is in de bovenste als onderste helft van het model en er gebruik wordt gemaakt van deze beide helften. Wie uitgaat van het gewenste resultaat denkt in termen van behoeften, belangen en waarden (bbw's). 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. Hoe eenvoudig dit in theorie ook lijkt, in de praktijk zie ik dit niet altijd terug. Managers gaan dikwijls voorbij aan de bovenste helft van het model waarbij hij of zij stuurt op basis van gewoonten en macht. 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 veranderprocessen dwarszitten. Wie echter 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 gewoontes.



© Human Quality Management

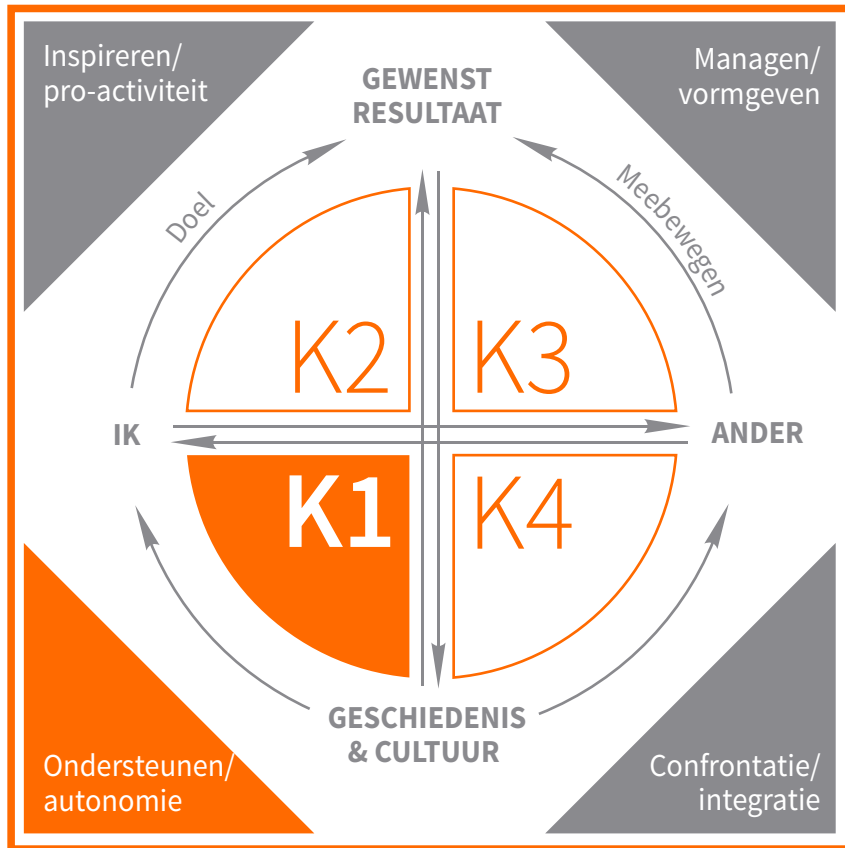
KWADRANT 1:

Organisaties gericht op stabiliteit en zekerheid

De veranderbekwaamheid binnen organisaties die zich in kwadrant 1 bevinden, is beperkt. De kwadrant 1-mens werkt en denkt vanuit gewoonten, vanuit sterke eigen opvattingen en overtuigingen. Deze grondhouding biedt zekerheid, stabiliteit en voorspelbaarheid en is in essentie zeer oké. Het risico bestaat echter dat er te weinig pro-activiteit aanwezig is om effectief om te gaan met veranderingen. Veel organisaties met managers die vanuit deze grondhouding werken, zijn daarom ook typische kwadrant 1-organisaties. Oude gewoonten en opvattingen voeren de boventoon binnen 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. Prioriteiten worden ad hoc gesteld, meestal regeert de waan van de dag. Ook leidinggevendenden hebben in zo'n cultuur vaak slechts hun eigen kaders aan te bieden. De sterke focus op beheersing nodigt uit tot reactief gedrag. Veel gebeurt vanuit het moeten, niet vanuit intrinsieke motivatie. Zelfgenoegzaamheid of reactiviteit maken dat organisaties in kwadrant 1 nauwelijks tot niet in staat zijn om vernieuwing en verandering aan te gaan. De cultuur is gericht op het creëren van volgers en is lastig te veranderen.

Medewerkers worden veiligheid en zekerheid geboden in de vorm van structuren en procedures, waardoor iedereen weet wat er verwacht wordt. Iedereen kent zijn functie en zijn positie. Primaire emoties worden zoveel mogelijk beheerst door het hanteren van een zakelijke, niet-emotionele stijl van communiceren. Waarschijnlijk wordt er een hoge mate van efficiëntie ontwikkeld, terwijl echte effectiviteit vraagt om flexibiliteit in het hier en nu.

De gewenste benadering van kwadrant 1-organisaties om de veranderbekwaamheid te vergroten, is het vergroten van het bewustzijn ten aanzien van bestaande opvattingen en overtuigingen en de mate waarin deze vernieuwing mogelijk in de weg staan. Er is werk aan de winkel om de autonomie van managers en medewerkers te vergroten en daarmee vanuit zelfvertrouwen nieuwe wegen in te kunnen en durven te slaan. Zo worden de eerste stappen in de richting van kwadrant 2 gezet.



© Human Quality Management

KWADRANT 2:

Organisaties gericht op inspireren en pro-activiteit

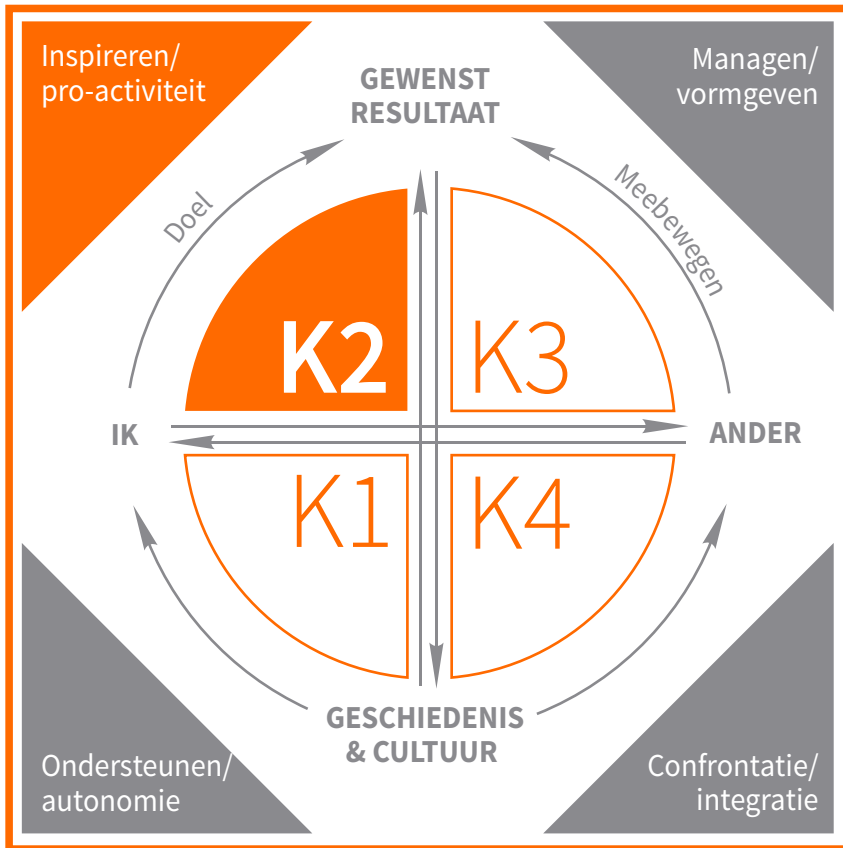
Organisaties binnen kwadrant 2 erkennen de behoeften, belangen en waarden van medewerkers. Deze organisaties zetten aan tot werken vanuit intrinsieke motivatie. Er is een cultuur van graag willen in plaats van moeten. Medewerkers worden uitgenodigd om zich uit te spreken over wat ze graag willen, wat ze belangrijk vinden en waar ze behoefte aan hebben. Ze ontwikkelen een visie. Het zijn organisaties die gericht zijn op inspireren. Zij erkennen dat aspiratie strikt noodzakelijk is voor vernieuwing en creativiteit. Binnen veel organisaties wordt deze menselijke waarde onvoldoende onderkend.

In kwadrant 2-organisaties hebben medewerkers een hoge mate van bewustzijn ontwikkeld. Dit bewustzijn doet inzien dat invloeden vanuit het verleden, de beleving van de realiteit belemmeren en effectief gedrag in de weg kunnen staan. 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 hebben ons niet tot gewenst resultaat kan brengen, loont het misschien de moeite om een nieuwe vogel uit de lucht te plukken. Eén die in te zetten is voor ons gewenste resultaat. In kwadrant 2-organisaties wordt deze grondhouding aangemoedigd.

Leidinggevenden erkennen dat met het creëren van perspectief, energie en creativiteit op gang komt. Medewerkers worden aangezet tot pro-activiteit, assertiviteit en autonomie. Pro-activiteit van de leidinggevende zelf kan zich uiten in onder andere zichtbare verantwoordelijkheid, zorgvuldigheid, hulpvaardigheid en dienstbaarheid. Mensen binnen de organisatie zien in dat erkenning van behoeften, belangen en waarden van anderen de sleutel, tot effectieve samenwerking is. Het kunnen inleven in de ander is daarmee erg belangrijk geworden.

In kwadrant 2 staat inspireren en het aanzetten tot pro-activiteit centraal. De opgave voor organisaties die sterk zijn in het smeden van geïnspireerde plannen is deze omzetten naar zichtbare en tastbare resultaten; 'Het geïnspireerde plan van papier krijgen, visie in actie!'. Met dat bewustzijn bewegen kwadrant 2-organisaties zich naar het derde kwadrant.

“Of all the things that can give a boost to positive emotions, creativity and motivation during a working day, making progress in meaningful work is the most powerful source.” - Teresa Amabile



© Human Quality Management

KWADRANT 3:

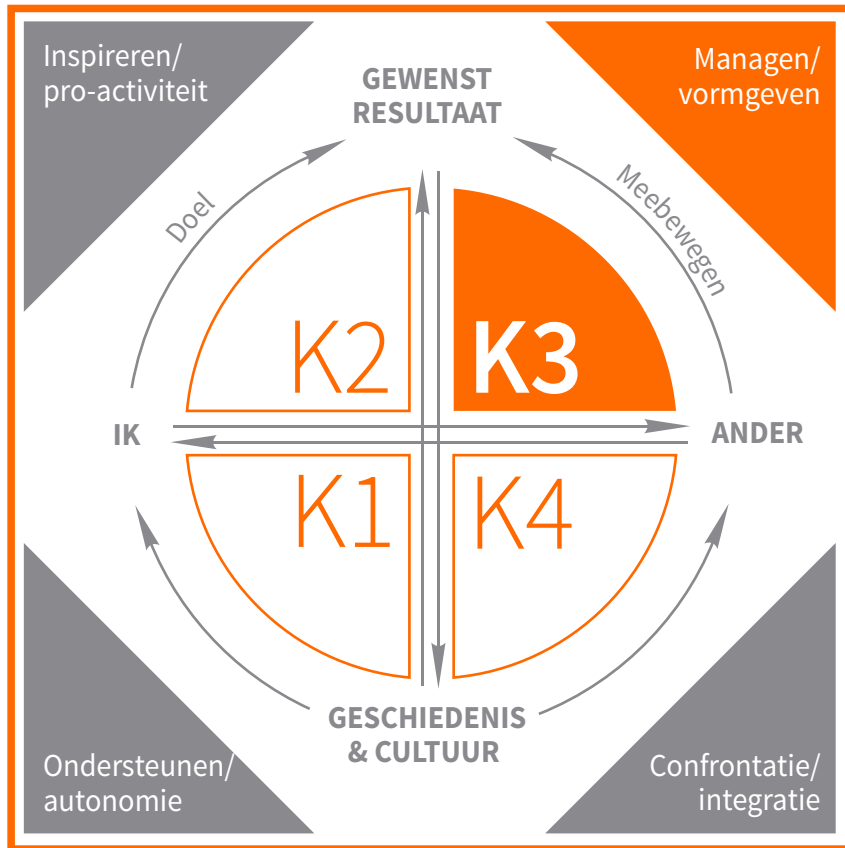
Organisaties gericht op zichtbare realisatie

Organisaties in kwadrant 3 zetten geïnspireerde doelstellingen om in concrete en tastbare uitvoering. Er ontstaat zichtbaar resultaat voor de omgeving. Ideeën en plannen worden omgezet in actie. Bij het operationaliseren van de geïnspireerde doelstellingen wordt het aanbod afgestemd op de doelgroep (bijvoorbeeld klanten, andere afdelingen, collega's). Hierbij is het de kunst om zo goed mogelijk in te schatten welke vorm aansluit bij de doelgroep. Dit is niet altijd even gemakkelijk. We zijn vaak geneigd om onze 'vormen' te koesteren. Er is veel werk in gaan zitten, we vinden ze goed. In de productie van films luidt een veel gebruikt devies: 'kill your darlings'. Het betekent dat veel van – op zichzelf prachtige – opnamen niet gebruikt zullen worden voor de film. Organisaties moeten bereid zijn om vormen op te geven ten behoeve van het gewenste resultaat, wetende dat de doelgroep ook geïnspireerd moet zijn door de gekozen vorm.

Organisaties in kwadrant 3 zijn sterk ontwikkeld in luisteren, rekening houdend met de doelgroep en de doelgroep 'au serieux' nemen. Zij staan de doelgroep toe niet akkoord te zijn en moedigen hen aan om kleur te bekennen. Er wordt echte betrokkenheid gecreëerd. Kwadrant 3-organisaties zijn sterk in samenwerking. Het gewenste resultaat en daarmee de geïnspireerde visie staan voorop, maar de organisatie heeft de flexibiliteit om te variëren in de vormgeving rekening houdend met de belangen, behoeften en waarden van de doelgroep.

Bij organisaties in kwadrant 3 staat vormgeven, managen en 'visie in actie' centraal. Het is de kunst om bij het vormgeven van geïnspireerde doelstellingen zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de doelgroep en bij heersende opvattingen van de doelgroep. Het is geen garantie dat de doelgroep vervolgens gaat meebewegen. De kans bestaat dat medewerkers de verandering onvoldoende omarmen en er vervolgens niet naar gaan handelen. Die situaties vragen om effectief om te gaan met al dan niet openlijke signalen van weerstand. Precies daarover gaat kwadrant 4.

“Beschikbare toekomst zijn niet die wij passief kunnen voorspellen, maar welke wij actief kunnen creëren.” - Toulmin



© Human Quality Management

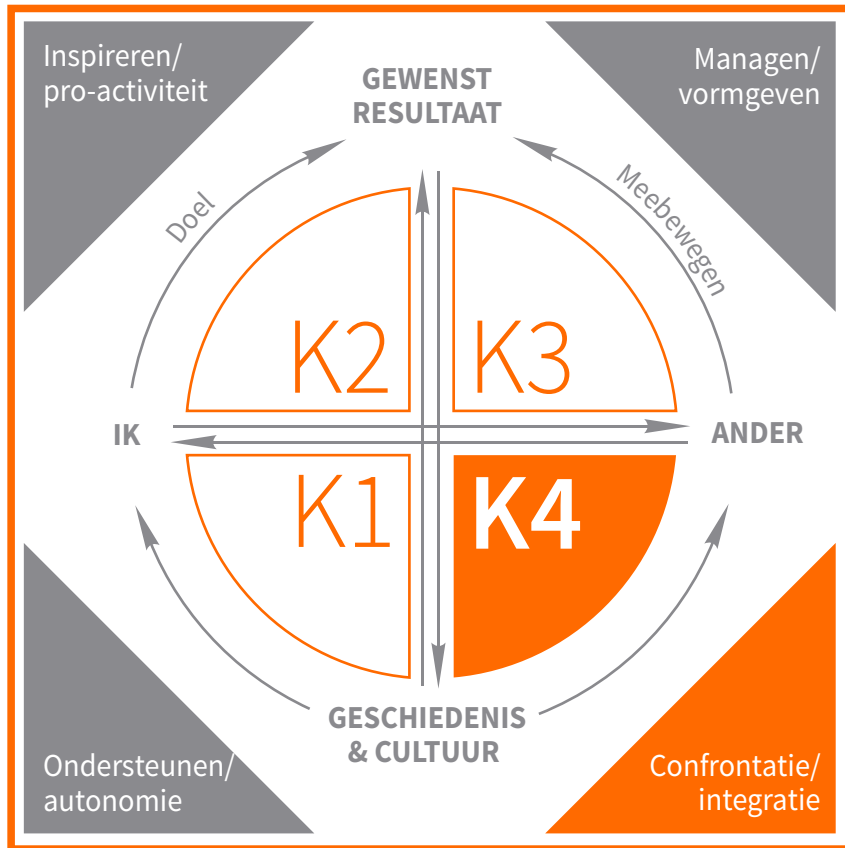
KWADRANT 4:

Organisaties gericht op duurzaam inbedden van veranderingen

Vormen, processen en werkwijzen die onvoldoende aansluiting vinden bij de cultuur van de organisatie zullen door de organisatie niet geïntegreerd worden. In het organisatieadvieswerk zie ik soms dat organisaties proberen om afgegeven adviezen nauwellettend op te volgen die de connectie met bestaande cultuurelementen missen. Ik zie dat soms ook terug 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 bestaande cultuurelementen. Nieuwe initiatieven die de connectie missen met de bestaande cultuur hoe waardevol ze op zichzelf ook zijn zullen nooit geïntegreerd worden vanwege weerstand bij medewerkers die langer in dienst zijn.

Deze situatie vraagt om goed met confrontatie te leren omgaan. In kwadrant 4 is het 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 én de bestaande cultuuropvattingen erkennen. De afstand tussen die twee factoren bepaalt de lengte van de weg naar het te behalen resultaat.

In kwadrant 4 staan integratie en leren omgaan met confrontatie centraal. Organisaties die onvoldoende effectief kunnen omgaan met feedback op de gekozen vormgeving (kwadrant 3), lopen het risico terug te vallen in kwadrant 1. Dit kan zich uiten in uitspraken als: "Verandering is hier simpelweg onmogelijk". De vernieuwing en de ontwikkeling stagneren. Het is in deze situatie de kunst om terug te gaan naar het geïnspireerde plan (kwadrant 2) en vervolgens in kwadrant 3 een andere vormgeving te kiezen, die beter aansluit bij bestaande cultuur.



© Human Quality Management



TOT SLOT

Verandering, ontwikkeling en beweging tot stand brengen binnen organisaties waar kwadrant 1-kenmerken domineren, is zeer moeilijk. Deze organisaties zijn gebaat bij leidinggevenden die ondersteuning en voldoende stabiliteit bieden, zodat medewerkers de gewenste verandering durven aan te gaan en de autonomie wordt versterkt. Handhaven van datgene wat men wil behouden is dan belangrijk, zodat er uitsluitend focus is voor datgene wat moet veranderen.

Ik geloof in de kracht van een geïnspireerde visie, het benoemen van een gewenst resultaat vanuit een diepe intrinsieke motivatie, vanuit graag willen (kwadrant 2). Het is de kunst om van hieruit de ander te inspireren, oftewel nauw aan te sluiten bij datgene wat die ander graag wenst. Nog krachtiger zijn organisaties die in staat zijn om ideeën, geïnspireerde plannen om te zetten in zichtbare resultaten die als nuttig, noodzakelijk en/of wenselijk worden ervaren door de doelgroep (kwadrant 3). Organisaties die de kunst van kwadrant 2 en 3 beheersen zijn meesters in het soepel omgaan met veranderingen die zich continu aandienen. Het zijn organisaties die medewerkers duurzaam en intrinsiek kunnen verbinden aan de doelstellingen van de organisaties. Het 'moeten' heeft plaatsgemaakt voor 'graag willen'!

Welk kwadrant domineert binnen uw organisatie? Herkent u de mate van veranderbekwaamheid binnen het kwadrant? En heeft u zicht op wat er nodig is om de veranderbekwaamheid binnen uw organisatie te vergroten?



RICHARD JONGENOTTER

PARTNER

+31 (0)6 1500 2240

richard.jongenotter@brightcompany.nl

Bright & Company | People Strategy

info@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2017 Bright & Company | People Strategy