

Organisatieontwikkeling.....hoezo complex?

Enkele woorden vooraf

De behoefte aan de ontwikkeling van organisaties is van alle tijden. Uitgangspunt hierbij is het realiseren van een gewenste nieuwe werkelijkheid van de organisatie. In aansluiting op ontwikkelingen in de externe wereld of de behoefte van de klant, waar de toegevoegde waarde van de ontwikkeling uiteindelijk wordt aangetoond. Om de veranderingen vooruit te blijven is het daarmee van belang om te weten wat er speelt in deze wereld. Regelmatig naar buiten te kijken. Met respect voor huidige en herkenning van toekomstige belangen. Zij die een voorsprong verwerven herkennen toekomstige belangen. En vinden mogelijkheden om hierop in de huidige situatie te anticiperen. Een ontwikkeling op gang te brengen op weg naar een nieuwe werkelijkheid.

Vertaald in een visie en strategisch scenario, waarbij winstgevendheid, expansie, continuïteit, duurzaamheid, inclusiviteit of andere beoogde resultaten de gewenste opbrengsten zijn. Veelal ondersteund door kernwaarden die, indien tot leven gebracht, zorgen voor de gewenste ontmoeting met de omgeving. Het vorm en inhoud geven aan deze nieuwe werkelijkheid maakt ontwikkeling en verandering noodzakelijk.

Uiteraard vraagt het de nodige inspanning en onderzoek om een realistische visie en strategie te omschrijven. Eveneens levert het vaststellen van de benodigde kernwaarden het nodige denkwerk op. Hoe willen wij herkend worden in onze markt? Wat vraagt dat van ons?

Los van welke geformuleerde ambitie dan ook, de gewenste ontwikkeling vraagt om verandering. Een verandering die medewerkers raakt die in deze organisatie werkzaam zijn. Waarmee zich een belangrijk vraagstuk aandient waarvoor organisaties zich geplaatst zien:

Enkele woorden vooraf

“Hoe realiseer ik bij mijn medewerkers van het begin af aan een zodanige betrokkenheid dat zij enthousiast en concreet gaan bijdragen aan de gewenste ontwikkeling?”

Een uitdaging die je als organisatie dient aan te gaan. Het is daar waar de vermeende complexiteit zijn vorm begint aan te nemen.

Gefascineerd geraakt door mijn eigen ervaringen als voormalig leidinggevende en mijn huidige werk als consultant ben ik mij in de afgelopen 25 jaar gaan verdiepen in deze ontwikkelingsprocessen. En dan met name gericht op het vinden van het antwoord op voorgaande vraag.

Mijn uiteindelijke conclusie is dat de ogenschijnlijke complexiteit binnen organisatieontwikkeling, daar waar het de medewerkers betreft, slechts een aanname is. Helaas een veel voorkomende. Wellicht ontstaan uit eerdere ervaringen waarin het allemaal niet zo soepel liep. En deze aanname blijvend heeft verankerd. Of een perceptie, ontstaan uit resonantie via anderen die gehinderd worden door dezelfde verankering. Dit geldt zowel voor medewerkers als voor leidinggevendenden of facilitators.

Het is enerzijds deze soms onbewuste eigen mindset die voeding geeft aan de vermeende complexiteit. Anderzijds ontbreekt het binnen het ontwerp van het ontwikkelingsproces vaak aan de passende uitnodigingen tot verandering. Waardoor juist de complexiteit wordt opgeroepen of gevoed.

Uitnodigingen die zich gaandeweg het proces in vele vormen kunnen aandienen. Ongemerkt soms. Zonder dat je in het moment zelf beseft dat je door je handeling een uitnodiging hebt gecreëerd. Om als effect hiervan opnieuw je eigen aanname rondom complexiteit bevestigd te zien worden.

Het creëren van enthousiasme en verantwoordelijkheid bij alle betrokkenen bij een veranderingsproces is mijn passie. Op hun weg naar het gewenste. Het ontwerpen en faciliteren is daarbij mijn vehikel.

Wat zich in de loop der jaren aan mij heeft ontplooid is dat een uitnodiging tot de gewenste verandering slechts hoeft te voldoen aan één belangrijke voorwaarde. Hij dient *onweerstaanbaar* te zijn! En dan vooral vanuit aantrekkelijkheid. Voor de ontvangers onontkoombaar om als vervolg hierop enthousiast te reageren.

Dan wordt organisatieontwikkeling plotseling een stuk eenvoudiger!

Het is hierin waar ik je als lezer wil meenemen. Om ook zelf geleidelijk de eenvoud hiervan te ontdekken. De elementen te herkennen die tot deze eenvoud leiden en deze ook zelf te kunnen integreren en toepassen in de eigen ontwikkelingsambitie.

De onderlegger waarop mijn ontwerpen rusten is een diep geïnternaliseerde kernwaarde. Deze valt in één zin samen te vatten.

“Je kunt alleen *dán* veranderen als je een warm respect opbrengt voor wat er bestaat!”

Gek genoeg dreigen we dat als “veranderaar” nog wel eens over het hoofd te zien. Terwijl uitsluitend het bestaande de verandering mogelijk maakt. Dit bewustzijn is krachtig gebleken en heeft deze kernwaarde in de loop der jaren enorm versterkt.

De uitdaging voor jou als begeleider echter is de vraag: “Hoe laat ik de ander dit respect ervaren? Als gevolg waarvan ontstaat dat?”

Respect is namelijk niet iets wat je kunt geven. Het ontstaat vanuit de interactie of communicatie. Met jou of elkaar, of via andere media. Waarbij ook nog eens onduidelijk is welke criteria de ander hanteert, op basis waarvan hij dit respect gaat ervaren. Interessant toch?

Bovenop mijn kernwaarde rusten een aantal overtuigingen.

Overtuigingen die zich in de loop der jaren als “kritische succesfactoren” hebben verankerd in mijn bewustzijn. Overtuigingen die, omgezet in vorm en interactie, mede de onweerstaanbaarheid creëren. In combinatie met mijn kernwaarde hebben zij geleid tot mijn gedachtegoed. De filosofie die ik als ontwerper en facilitator benut om de eenvoud te ontsluiten.

Enkele woorden vooraf

Ik deel deze overtuigingen graag met je.

1. Wat je ziet creëer je zelf!
2. Slechts een cirkel op de horizon maakt het realiseren van de stip haalbaar!
3. Het is goed om de energie vooruit te richten maar niet zonder om te kijken.
4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!
5. Regisseer als regisseur de regie door de anderen!

Ik zal ze in deze volgorde een voor een aan je voorhouden. Toegelicht en toegepast, voorzien van voorbeelden uit mijn praktijk. Waardoor je mijn aanpak mag leren kennen. Ik nodig je van harte uit om ze te integreren. Of je nu verantwoordelijkheid kent binnen je organisatie of als facilitator betrokken bent bij organisatieontwikkeling. Waardoor ook bij jou de complexiteit vervaagt. En je van de eenvoud mag profiteren. Aan jou dus de keus.

Dank

Dank

Voor de totstandkoming van dit boek wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst speciale dank aan al mijn opdrachtgevers en haar medewerkers. Jullie zijn een ongelooflijke inspiratiebron gebleken binnen de gegunde samenwerking! Ook dank ik alle bijzondere collega's. Ik heb mogen genieten van onze samenwerking! Jullie kennis en aanpak hebben mij verrijkt. Ik ben blij met de vele waardevolle en inspirerende vriendschappen die we hieraan hebben overgehouden.

Uiteraard mijn prachtige en geliefde dochters Anne Roos en Sophie! Vaak mijn spiegel, mijn aanleiding tot reflectie. Je zal ze in de loop van het boek een klein beetje leren kennen.

Y por supuesto mi pareja Patricia! Mi amor! ¡Muchas gracias por tu paciencia, tu cuidado y el espacio que me has brindado!

Ook mijn "pluskinderen" Nico en Santi! Ik heb via jullie de waarde van geduld mogen ervaren wat mij bij de realisatie van dit boek enorm heeft geholpen.

Tot slot de redacteurs! Jullie herkennen je allemaal al in bovenstaande opsomming, maar toch! Henk, Jan en Jan, Klaas, Pim en Stefan! Ontzettend bedankt voor jullie aanvullingen.

Jullie hebben mij geleerd: hoe ik mijn enthousiasme op gepaste wijze doseer wat mij uiteindelijk nog enthousiaster maakte, wat mij van mijn stuk bracht, te reflecteren, te relativeren, te ordenen, nederig te zijn, inzicht te ontvangen, verheugd te zijn en te mogen genieten.

Door mij uit te dagen, te raken, te roeren, te stimuleren, te inspireren, te frustreren, te fascineren, te confronteren en te motiveren.

Om uiteindelijk tot de keus voor dit boek te komen.

Laten we gezamenlijk het leven blijven vieren!

Waarlangs word je geleid

Inhoudsopgave

<i>Enkele woorden vooraf</i>	1
<i>Dank</i>	5
<i>Waarlangs word je geleid</i>	6
<i>Aanleiding</i>	7
<i>Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!</i>	11
De gepercipieerde werkelijkheid.	11
De waardenvolle blik	18
<i>Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!</i>	21
<i>Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!</i>	29
Van shit naar shift	33
Ken je USP's!	39
<i>Overtuiging 4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!</i>	47
<i>Overtuiging 5. Regisseer als regisseur de regie door de anderen!</i>	53
<i>Tot slot</i>	59
<i>Tja</i> <i>Nog heel even kort dan.... net op de valreep</i>	62
<i>Bijlage 1. Changemakersgame!</i>	63
De reflexen van je organisatie bij verandering.	63
<i>Bijlage 2. Re-imprint rituelen!</i>	66

Aanleiding

Punta Garbi, april 2020, daar waar het allemaal begon.

Tja.... Daar zit ik dan.....achter mijn laptop op mijn favoriete werkplek, Punta Garbi. De naam van de chiringuito, ofwel loungebar van mijn vriend Rafel. Relaxen, gastvrijheid en gezelligheid zijn de specialiteit. Plek voor de kwalitatief hoogstaandste cocktail aan de Costa Brava, begeleid door met liefde bereide tapas.

Deze loungebar bevindt zich in Fenals, een belendend plaatsje van Lloret de Mar, Catalunya, Spanje. De laatste bar in een perifere omgeving aan het strand. Als ik opkijk vanuit mijn vaste werktafel, heb ik een schitterend zicht op de golven van de Middellandse Zee, die elkaar in een gestaag tempo opvolgen. Van minuut tot minuut, uur tot uur, dag tot dag. Nooit verzakend. En dit al eeuwenlang.

Achter mij de ruige rotsachtige omgeving, kenmerkend voor vele stranden in het noordoosten van Spanje. Meditatieve omgeving, onontkoombaar uitnodigend tot reflectie en contemplatie.

Op het moment van de gedeeltelijke totstandkoming van dit boekje beperkte het begrip Corona zich tot een voor velen van ons welkome verkoeling. Je kent hem vast, de cerveza, bij voorkeur gedronken met een opgerolde schijf citroen aan de bovenzijde van het onderscheidende flesje. Echter niet aan mij besteed, ik lust namelijk geen bier.

Helaas weten wij inmiddels beter en nodigt ons hetzelfde begrip uit tot creativiteit en flexibiliteit in het vormgeven aan de dagelijkse routines en het creëren van een toekomstig perspectief. Mocht je getroffen zijn door het verlies van dierbaren als gevolg van COVID19 in je omgeving dan bied ik je uiteraard vanaf deze plek mijn welgemeende condoleances aan.

Voor zelfstandig ondernemende collega consultants, trainers geldt dat de huidige situatie hoogstwaarschijnlijk een forse reductie in inkomen betekent. Voor zover dit niet al geheel weggevallen is. En niet te

Aanleiding

vergeten de ondernemingen waar eveneens het proces geheel of gedeeltelijk is stilgevallen. Overheidssteun is daarbij een welkom en noodzakelijk gegeven.

Creativiteit is vereist. Op zoek naar mogelijkheden om, na de hervatting of intensivering van economische activiteiten, een versnelling aan te brengen in de opbrengsten. Om opgelopen achterstanden in te lopen. Het versneld ontwikkelen van de business. Ofschoon dit laatste overigens al eeuwenlang een bestaande behoefte is.

Het lezen van dit boek gaat je helpen om in deze behoefte te voorzien. Hetzij als verantwoordelijke voor de organisatie of als facilitator van ontwikkelingsprocessen.

Ik zie het namelijk als morele plicht om mijn opgedane ontdekkingen te delen. Ontwikkeling, met eenvoud als versneller. Het wegnemen van de volledig ten onrechte gepercipieerde complexiteit. Door hier iets anders voor in de plaats te zetten. Toegankelijk, mits je bereid bent je te laten leiden. Via mijn kernwaarde en langs de bij mij verankerde overtuigingen.

Waarbij ik mij zowel richt op leidinggevenden binnen organisaties, afdelingen en teams als op facilitators.

Ik daag je uit de principes te gaan toepassen. Zodat ook jij, net als de betrokken personen in deze ontwikkeling, mag gaan genieten van wat het je oplevert.

Wanneer wordt het lezen van dit boek interessant voor je!

Herken je jouw rol?

- Directies of eigenaren van profit, non-profit organisaties en Onderwijs.
- (Strategisch) HR-medewerkers,
- Consultants/veranderkundigen/motivators/trainers/coaches en facilitators van veranderprocessen.

Aanleiding

- Interimmers met een ontwikkel- i.c. veranderopdracht
- Medewerkers van organisaties welke geïnspireerd willen raken hun leidinggevenden of verantwoordelijken op dit boekje te wijzen. Het maakt je werkzame leven vele malen leuker en succesvoller.
- En uiteraard alle overige geïnteresseerden

Maar goed, terugkomend op mijn openingsvraag. Door dit nu te lezen ligt in feite al de impliciete beantwoording daarvan besloten. Je interesse is gewekt. En volkomen terecht belooft ik je!!

Waaruit jouw concrete interesse bestaat is mij natuurlijk niet bekend. Je herkent je mogelijk in de voorbeelden van de processen die ik zelf tijdens mijn werk langs mijn kernwaarde en overtuigingen heb ingericht. Daarin stonden de volgende behoeften centraal:

Ik wil:

- mijn organisatie, afdeling of team (door)ontwikkelen. Waarbij mijn mensen enthousiast en proactief verantwoordelijkheid nemen voor het realiseren van onze visie. Op dit moment verloopt alles zo stroperig, zo gelaten.
- de gewenste organisatiecultuur of het schoolklimaat echt tot leven laten komen. We hebben toch zeker niet voor niets prachtige kernwaarden geformuleerd?
- een concrete marsroute waarin iedereen gelooft. En waarneembaar aan bijdraagt.
- de ideeën die mijn medewerkers hebben ordenen en richten op daadwerkelijke groei. Het schiet momenteel alle kanten op.
- af van dat eeuwige geklaag van mijn mensen over vroeger, dat het toen wel anders ging. Ik word daar zo moe van. Kunnen we dat nou eindelijk eens achter ons laten en vooruitkijken?!
- mijn organisatie transformeren van een Angelsaksisch naar een Rijnländs model. Het huidige talent wat ik aan boord heb zou prima tot zijn recht komen in een zelfsturende omgeving.

Aanleiding

En mezelf een hoop tijd een geld besparen in het vormgeven aan bovenvermelde wensen.

Welke inzichten beloof ik je

- Op welke wijze de eenvoud aan te brengen in de gewenste verandering
- Het belang en de invloed van de (vaak onbewuste) mindset ten opzichte van de gewenste verandering. Zowel die van jezelf als die van de anderen. Hoe deze ontstaat. En hoe het ontsluiten hiervan als versneller kan werken.
- Het eigen commitment en je eigen geëngageerdheid als vertragende factor?
- Het vanaf de start creëren van enthousiasme en verantwoordelijkheid bij de betrokken medewerkers.
- Hoe juist het loslaten het proces versnelt.
- Op welke wijze het verwerken van "vroeger" het "later" kan verrijken.
- Wat je als leidinggevende laat excelleren binnen de veranderopgave.

Naar welk gevoelens ben je bij toepassing van de principes onderweg?

- Een gevoel van dankbaarheid en trots tijdens de uitrol van het proces.
- Het genieten van het enthousiasme dat je vrij maakt en de resultaten die dit geeft

En extra voor de facilitators!

- Het zal je expertstatus doen toenemen waarmee je extra "gewild" wordt

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

De gepercipieerde werkelijkheid.

Het is vrijdagochtend 04.30. Plaats van handeling is een kantoorgebouw met 11 verdiepingen gesitueerd in het stadsdeel Sloterdijk te Amsterdam. In het midden van het gebouw bevindt zich een ovaal atrium. Rondom omgeven door galerijen op elke etage. Op de 9e etage echter is aan een zijde, overhangend terras van waaruit je de diepte in kunt kijken. Imposante aanblik.

Als je op de bewuste dag binnen zou zijn gekomen, dan is het eerste wat je ziet 2 stevig uit de kluiten gewassen "bergbedwingers". Gestetsond, de behaarde, gespierde ballen duidelijk zichtbaar in de over elkaar geslagen armen in hun kortgemouwde kaki overhemden. Gebruind en ongeschoren. Lange kaki broeken met meerder zakken van boven, van achteren en opzij. Haken en stukken opgerold touw aan de groene stoffen broekriem bevestigd. Stevig en onverschrokken, enigszins wijdbeens staand op hun donkerbruine halfhoge bergschoenen. Zie je het voor je? Crocodile Dundee's zeg maar. Achter hen hangen 2 stevige touwen. Waarvan de uiteinden deels opgerold op de grond rusten. Omhoogkijkend, vastgebonden aan de leuning van het overhangend terras.

De deelnemers, ca 50 1e en 2e lijns leidinggevenden van een grote Telco druppelen binnen. Op uitnodiging uiteraard. Waarin aangegeven: "Een bijzonder programma begint op een bijzondere tijd!" Het is immers 04.30! Met het advies om vooral makkelijk zittende kleding te dragen met veel bewegingsvrijheid. Het overgrote deel heeft hier gehoor aan gegeven valt waar te nemen.

Het programma, tot stand gekomen in samenwerking met een vertegenwoordiger vanuit de directie en strategisch medewerkers was gedoopt als: "Op weg naar een klantgerichte cultuur". De opdracht die de leidinggevenden voor zichzelf hadden geformuleerd ter versterking van het programma luidde:

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

“Het ontwikkelen van inspirerend en coachend leiderschap op weg naar een klantgerichte cultuur. In verbinding met elkaar, gekenmerkt door effectieve samenwerking!”

Met deze uitdaging in het achterhoofd kwamen ze één voor één nietsvermoedend het gebouw binnen. Waar zij geconfronteerd werden met de beide “Dundee’s”.

Er werd hen een lederen “bergbeklimmerstuigje” aangereikt. Zo eentje waar je in kunt stappen om dit vervolgens strak aangelijnd om te doen. Aan het tuigje werd een metalen ring bevestigd. Bij een aantal van tien elkaar willekeurig opvolgende binnenkomers werden zij door middel van een touw als groep met elkaar verbonden. Via de ringen aan het tuigje. Stevig geknoopt met voldoende afstand van elkaar om te kunnen bewegen.

“Ga als groep met de lift naar de 9e etage, daar worden jullie opgewacht en verder geïnstrueerd” luidde de opdracht van de beide Dundee’s. De blikken in de ogen van de deelnemers als reactie hierop lieten weinig aan de verbeelding over. Nadat iedereen “geringd” was en er zich 5 groepen boven hadden gemeld kregen ze de opdracht. “Ga als groep van 10, in verbinding met elkaar, het abseilavontuur aan. Jullie krijgen 10 minuten de tijd om te overleggen op welke wijze je de opdracht gaat uitvoeren.”

Je kunt je ongetwijfeld voorstellen in welk proces de deelnemers zich bevonden. De spanning liep op en er werd druk onderhandeld binnen de groepen.

Na 3 minuten al meldde zich de eerste groep bij de begeleiding. “Wij zijn er klaar voor!” gaf (uiteraard) Cees ons aan. “We wachten nog even op de andere groepjes en bepalen dan de volgorde, waarbij jullie als eerste aan bod zullen komen!” Was ons antwoord.

Tot het uiterste gespannen speelden zich verhitte discussies af binnen de teams. Aan het eind van de 10 minuten meldden zich 4 teams voor

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

de "abseilervaring" en 1 groepje trok zich terug. Zich verontschuldigend naar de rest van de groep.

Zoals afgesproken kreeg de "Ceesgroep" de primeur. Met de voor hem zo kenmerkende grijns op het hoofd was het uiteraard Cees die zich als eerste naar de leuning van het terras begaf. Er werd nogmaals even de stevigheid van de onderlinge verbinding gecheckt, hij pakte het touw vast en stak zijn been over de leuning.

Op dat moment kwam er "toevallig en volledig onverwacht" een "veiligheidsadviseur" het terras op rennen en verbood ons de initiële opdracht uit te voeren. Het risico dat er iets zou kunnen gebeuren was immers veel te groot. Intense gesprekken begeleidden ons naar een binnen het gebouw aanwezige congresruimte. De waar te nemen zucht was een mengsel van teleurstelling en verlichting.

Er bestaat maar één werkelijkheid! Althans feitelijk. De realiteit is dat er ontelbare zijn. Welke ieder afzonderlijk hun rol hebben gespeeld in het proces waar de deelnemers doorheen zijn gegaan. Alleen zijn wij ons, net als zij toen, daar niet altijd van bewust. We zijn namelijk als geen ander in staat om vanuit datgene wat we waarnemen, óns model van die werkelijkheid te creëren. Een unieke, vervormde en gepercipieerde werkelijkheid.

Waar je vervolgens ook zélf een betekenis aan toekent. En het is deze betekenis die verantwoordelijk is voor het creëren van je gevoelens en behoeften die daaruit voortvloeien.

Zo was er, wat tijdens de nabespreking bleek, binnen de groep grofweg een onderscheid te maken tussen de "oh jaaa's" en de "oh jeee's" (met dank aan Peter). De verschillen in betekenis zorgden voor verschillen in gevoelens en behoeften. Ga je eigen betekenis maar na die je aan de situatie boven hebt toegekend. Welk gevoel en behoefte komt er bij jou boven drijven?

Dit proces van vervorming ontstaat o.a. uit ervaringen uit het verleden. Zo was de reactie van mijn dochters Anne Roos en Sophie (toen 6 en 8)

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

op het pak sneeuw wat zich in die bewuste februari had aangediend compleet anders dan de mijne. Begrijpelijk, Voor hen betekende sneeuw fun, poppen en ballen. De slee op duiken. Zij hadden in hun prille leventje immers nog niet ervaren hoe het is om dan de auto te pakken en naar het werk te gaan.

Een vereiste voor het begeleiden van veranderingsprocessen is het inzicht in jouw eigen model. En uiteraard ook dat van de mensen die hierin betrokken raken!

Hoe percipieer jij de werkelijkheid van de opdracht waar je voor staat? Hoe sterk is jouw geloof in de gewenste ontwikkeling? En in de mensen waarmee je dit aan moet gaan? Wat zijn hierin je aannames, je vooronderstellingen en verwachtingen? Wordt het een kansrijke exercitie of is het juist de vermeende complexiteit die je doet aarzelen? Heb je er dan écht vertrouwen in? En waar baseer je dan je antwoord op?

Realiseer je dat jouw werkelijkheid er slechts één is. Dat er nog vele andere werkelijkheden bestaan. Die van de betrokkenen namelijk. Om een succesvol proces met elkaar aan te gaan is het onontkoombaar deze werkelijkheden te ontsluiten en te delen. Zodat eenieder hierin gekend mag worden. Dat de hieruit voortvloeiende behoeftes op tafel mogen komen. Zodat je hier gedurende het proces rekening mee kunt houden.

Vaak is de primaire reactie op de aankondiging van een verandering al indicatief. Daar dienen zich al de verschillen in perceptie aan. Deze reacties kun je grofweg in 3 categorieën onderbrengen. Elk voortkomend uit een eigen werkelijkheid.

Ik zal ze kort aan je introduceren.

De Positivo's. Zij die veranderingsgezind en veranderingsbereid zijn. Geloven in de potentie van de organisatie. Hebben waarschijnlijk al eerdere succeservaringen gehad. Overtuigd van hun eigen mogelijkheden. "Gelukkig, eindelijk! Wanneer beginnen we en wat zou

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

ik hierin kunnen betekenen?" Waarmee ze zichtbaar uiting geven aan hun enthousiasme.

De Neutros. Niet echt vóór maar ook niet echt tégen. Kijken vaak eerst even de kat uit de boom. Eerst zien, dan geloven zeg maar. Door ervaring wijs geworden? "Prima. Lijkt een goed plan. Maar toch. Eerst maar eens zien wat dat gaat opleveren." Een veel gehoorde reactie waardoor je ze herkent.

En dan de derde categorie. Die medewerkers die met Zwitserse precisie weten aan te geven waarom het ook dit keer waarschijnlijk niet gaat lukken. Zien het niet zitten of willen misschien zelfs niet veranderen. Immers, vergelijkbare pogingen tot verandering zijn eerder ook mislukt. "Weet je nog die bijeenkomst op 16 maart 2016. Toen ons door..... werd voorgehouden dat..... Daar is toen ook niets van terecht gekomen." Zij hebben het vermogen om feilloos de momenten terug te halen waarin eerdere pogingen tot verandering zijn gestrand. Met een ongekennde stiptheid.

Een categorie die we, vanuit deze stiptheid en de eerdergenoemde Zwitserse precisie, duiden in horlogetermen, *de Seiko's* (hoewel Zwitsers?).

Zij zijn het die je uit je evenwicht brengen. Misschien zelfs van je stuk. Slaan ogenschijnlijk de energie plat. Alleen hun non-verbale vermogens al pfffff.... Ik heb dit helaas vele leidinggevendenden zien frustreren.

Seiko's dus? Met daarin de connotatie die dit oproept?

Integendeel! Dit is een term die zij zeker niet verdienen. Het is wellicht storend om dit ongeloof of misschien in jouw ogen wel "negativisme" aan te horen. En natuurlijk sterkt de reactie van de positivo's je eigen enthousiasme. En zijn de neutros tenminste bereid het een kans te geven. Maar die seiko's....!?

De valkuil is dat je de kritische opstelling van de seiko negeert of in de argumentatie schiet. Waarmee je jezelf de kans ontnemt om ook hen

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

te laten aanhaken in het proces. Een interessantere optie is om hun zorg en twijfel ook daadwerkelijk serieus te nemen. Te onderzoeken wat hieronder zit.

Zij uiten niet voor niets hardop hun twijfel. Nemen daarmee het risico dat ze als azijnplassers worden weggezet. Steken daarmee hun nek uit. Willen daarin ook echt gekend worden. Vanuit het vertrouwen in jou of de organisatie. Dat hun boodschap gehoord mag worden en iets gaat toevoegen aan het proces!

Wat is hun werkelijkheid waaruit dit ongeloof voortkomt? Treed toe tot deze werkelijkheid! Zie datgene wat zich dan aandient als een geschenk. Je hoeft het alleen nog maar te ontdoen van de verpakking. Uitgepakt vormt dit vaak een les die we als organisatie moeten leren. Om niet opnieuw in dezelfde valkuilen terecht te komen en daarmee toekomstig vergelijkbare reacties kunnen voorkomen!

Er bestaan ongetwijfeld onderliggende kansen en behoeften. Die, tegemoetgekomen, het vertrouwen in de slagingskans enorm laten toenemen.

Toen iedereen in de congresruimte aanwezig was en er een merkbare ontspanning boven de groep hing zijn wij met elkaar het gesprek aangegaan. Percepties, welke..., wanneer ontstaan..., hoe hadden deze het proces beïnvloed...? Waar ben je doorheen gegaan?

Het bleek al bij de uitnodiging te zijn begonnen. Aanvangstijd? "Dresscode"? Tja... en dan het beeld van de Dundee's bij binnenkomst...pfffff.... de letterlijk gebonden verbinding als 10-tal....., de 9e-etage opdracht..., de invloed van de aannames tijdens de voorbereiding op de opdracht die zij hadden gekregen, etc... Tot en met de huidige aanwezigheid in de congreszaal.

De perceptuele vervorming van de werkelijkheid had zijn werk gedaan. We zijn op zoek gegaan naar gedachtes, aannames, verwachtingen en de gevoelens en behoeften die dit had opgeleverd. Zo ontstond een helder inzicht in onderstromen welke het proces hadden beïnvloed.

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

Vervolgens is de transfer gemaakt naar de opdracht die de leidinggevendenden hadden gekregen binnen het organisatieontwikkelingsprogramma. Hoe was dit door hen ontvangen? Welke gedachten kwamen hierbij los? En waar waren die gedachten een uitvloeisel van? Wat zat er onder die gedachten? Het gehele perceptuele proces werd blootgelegd en gedeeld. Verhulde aannames, verwachtingen, vooroordelen en intenties zijn ontsloten. Vertaald in concrete behoeftes.

De verzamelde inzichten leidden tot een toename in wederzijds begrip en respect. Een belangrijke voedingsbodem voor afstemming op datgene wat écht aan behoeften leefde bij de deelnemers. In het vervolg van het proces is aansluiting gecreëerd met deze behoeften. Waardoor het vertrouwen in het proces enorm is toegenomen.

Een inblikje en uiterst waardevolle verdieping. Een prachtig proces om dat met elkaar te mogen ontvouwen.

Hoezo.....complex?

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

De waardenvolle blik

In navolging op de diversiteit aan wereldmodellen vormen de kernwaarden van eenieder een tweede belangrijk filter voor het waarnemen van de werkelijkheid. Onderleggers van je reflexen. Voedingsbodem voor waardering of afkeuring. Waarmee je persoonlijkheid zich manifesteert. Wat zich, als je even niet oplet en hartgrondig jezelf bent, steeds weer opnieuw aandient.

Sommige mensen stappen een bus binnen en zeggen tegen de chauffeur: "Je kunt vertrekken, want ik ben er!" Zijn zich bewust dat ze hun eigen werkelijkheid creëren en doen dit ook uitbundig zeg maar. Anderen stappen een bus binnen, gaan op de achterste stoelen zitten en vallen met, in het gunstigste geval, hun hoofd tegen het zijraam in slaap. Bij de eindhalte de chauffeur het verwijt makend dat hij toch even had kunnen waarschuwen? "Ik zit immers iedere werkdag op dit tijdstip in deze bus. Je weet toch dat ik twee haltes eerder had moeten uitstappen?"

Ben je van de dominantie of het volgzame? De gedetailleerde perfectie of het tempo maken? Van de structuur of van de improvisatie? De goede harmonie of juist het "zonder wrijving geen glans" type! Wees je bewust dat waar je jezelf ook in herkent, dit een zeer belangrijke rol speelt in je eigen positionering ten opzichte van de veranderopgave.

Een voorbeeld. Ik zat in de rol van manager van een commerciële afdeling. Voelde me sterk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk. Ik keek dus over de schouders van mijn medewerkers mee. Richtte mij onbewust op zaken welke naar mijn mening beter zouden kunnen. Gevoed vanuit mijn kernwaarde perfectie en de toenmalige behoefte aan control.

Steeds opnieuw ging ik het gesprek aan met mijn team of de medewerker om aan te geven dat het nog niet goed genoeg was. En hoe dit ook "anders/beter" zou kunnen. Ik herkende de fouten of problemen en wist hierin altijd wel een oplossing aan te dragen. Tot

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

grote frustratie van zowel mezelf als mijn mensen heb ik mij later gerealiseerd.

Het heeft mijn vertrouwen in het aanwezige veranderpotentieel vervormd. Ik vond nauwelijks enige bevestiging kijkend vanuit mijn perfectiefilter. De betekenis die ik hieraan gaf zal je niet verrassen. En daar startte de afbrokkeling van vertrouwen. Het zaadje was geplant. De vermeende complexiteit begon te groeien. Mijn kijkrichting vond uiteraard keer op keer bevestiging. You get immers what you're focused on! De conclusie die ik toen volledig ten onrechte trok kun je wel raden. Ontwikkeling aangaan met deze club zou wel erg lastig worden.

Ik was onbewust op zoek naar gelijkheid. Een gelijkheid die binnen veranderopdrachten kan leiden tot een beperking. Zocht kwaliteitsbewuste medestanders. Resonantie met de voor mij vertrouwde kernwaarde. Dat zou mij het vertrouwen geven in de potentie van het verandervermogen van mijn afdeling. En dit vaak onbewuste proces is niet uniek.

Onze onbewuste neiging tot waardering van gelijkheid is namelijk groot! In afgeleide van de kernwaarden die we met ons meedragen.

Neem bijvoorbeeld een situatie waarin mensen mensen zoeken. Na afloop van het selectiegesprek hoor je een van de leden (misschien jijzelf wel) van de selectiecommissie zeggen: "Goeie vent die Richard! Zet er ook net zo lang zijn tanden in tot ie de opdracht binnenhaalt. En let dan vooral op het woordje "ook".

Of als je verantwoordelijk bent voor het begeleiden of coachen van mensen in hun ontwikkeling. Waarin de valkuil zich aandient om de ander een "niet geheel geslaagde uitgave van jezelf" te laten worden. Immers, bij jou werken jouw strategieën en aanpak uitstekend. Hetgeen ook doorklinkt in de richting waartoe je de ander uitnodigt of je adviezen. Wellicht verklaart dit voor een deel de explosieve toename aan onafhankelijke coaches. Al zou het alleen maar voor de

Overtuiging 1: Wat je ziet creëer je zelf!

vorm zijn. Aangezien uiteraard ook zij niet gevrijwaard blijven van deze valkuil

Hoe voorkom je je eenzijdige kijkwijze, veroorzaakt door de eigen kernkwaliteiten? Zodat je de potentie van het geheel mag gaan zien in relatie tot de gewenste veranderopgave.

Wees je bewust dat kernwaarden ieders authentieke kwaliteiten inkleuren. En juist deze verschillen in authenticiteit een enorm divers potentieel in zich draagt. Vaak noodzakelijk binnen een veranderingsproces. Ga hier dus ook actief naar op zoek! Hanteer het filter van de complementariteit. Zodat je de kunst gaat beheersen om in het anders zijn van de ander een welkome aanvulling te zien op jezelf. En uiteraard ook op het geheel!

Waardoor je als je samen kijkt naar de opdracht die je met elkaar aangaat, het juist deze verschillen zijn die je de mogelijkheid geven een winnende opstelling te maken. Waarbinnen de synergie haar werk kan doen.

Gelukkig heeft de evolutie ook mij in haar greep gekregen. Heb ik mijn filters onder ogen mogen zien. Zowel de glimmende voorkant als ook de keerzijde ervan. Waarin zich zowel mijn meest natuurlijke kwaliteiten als mijn beperkingen aandienden.

Ik heb mijn filters laten bijlijpen. Tot een diversiteits-, en complementariteitsfilter. Bewust van meervoudige wereldmodellen en elkaar aanvullend gedrag, gedreven door ieders unieke kernwaarden. Uit respect voor mijn deelnemers aan ontwikkelingsprocessen. Op vindtocht naar wat die diversiteit mij brengt aan behoeften en verlangens. De aansluiting hierop is voordelig en maakt het proces een stuk eenvoudiger. Iets wat ik jou uiteraard ook gun!

Hoezo.....complex?

Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!

Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!

“En ik wil dat ál mijn UTA-personeel daarbij betrokken wordt en er voor hen een programma ontstaat!” beklemtoont hij, met veel aplomb, ondersteund door een groots en wijds gebaar met zijn armen en een lichte stemverheffing. Zichtbaar gedreven en enthousiast over het verwachte resultaat voor “zijn” organisatie.

Ik zit op de kamer van een regiodirecteur van één van onze nationale Bouw en Infrastructuur bedrijven. Een grote opgeruimde kamer, modern ingericht met o.a. een glazen tafel met een uiterst dik tafelblad van donker glas. Een zorgvuldig verpakt document, liggend op de bruinleren tafellegger, naast een zwarte vulpen en een mij onbekende vetplant. Gezamenlijk creëren zij een geordende indruk. Smaakvol....., als je ervan houdt. In de hoek staat een opvallend rood met zwarte golftas, Taylormade.

Tegenover me zit de regiodirecteur, gebruind, het lichtblauwe overhemd gestropd, blauw geruit kostuum, strak gesneden met een uiteraard net iets te korte broek waardoor de bruine puntschoenen opvallend zichtbaar zijn. Getuigend van smaakvolle afstemming op het tijdsbeeld.

Een bijzonder aardige en gastvrije persoon. Succesvol..., ogenschijnlijk. We noemen hem even Rogier.

Mijn gedachten gaan terug naar het proces waardoor ik hier terecht ben gekomen. Ongeveer 14 dagen geleden gaf ik een workshop bij een onderaannemer van het bedrijf van Rogier. Onderdeel van een organisatieontwikkelingsproces. Een bedrijf wat tot dat moment helaas door verschillende aandeelhouders was gebruikt als sterfhuisconstructie. Door o.a. geldverslindende detacheringen te laten plaatsvinden vanuit dezelfde aandeelhouders. Verliesgevend. Arbeidsplaatsen voor de 55 medewerkers op de tocht. Je kunt je

Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!

wellicht voorstellen welke impact dat had op de werknemers. En voor welke opgave wij allen stonden. Het was 2 minuten voor 12.

De komst van een nieuwe directeur zorgde voor ook mijn aanwezigheid. Workshops met als doel om enthousiasme en concrete actie te genereren. Bij alle medewerkers van het bedrijf. Om zodoende het bedrijf een nieuwe impuls te geven. Noodzakelijke ambities van het bedrijf moesten vorm krijgen Gericht op het inhoud geven aan de geformuleerde visie. Hierbij was een medewerker van Rogier aanwezig. Een uitvoerder, gedetacheerd bij deze onderaannemer.

Aan het eind van de workshop was hij naar mij toe gestapt. Hij uitte zijn verbazing en waardering over wat hij had meegemaakt deze dag. Het hernieuwde geloof en enthousiasme van de medewerkers was ongelooflijk. "Nou, dat zou er bij ons ook inslaan. Fantastisch! En dat kunnen we goed gebruiken ook!!", vertrouwde hij mij toe.

Ik bedankte hem voor zijn feedback en raakte in gesprek over het hoe en waarom van zijn behoefte. De voorbeelden die hij mij gaf over het bedrijf waar hij werkte logen er niet om. Mijn handen begonnen al te jeuken.

Ik vroeg hem of hij zijn wens aan zijn regiodirecteur wilde voorhouden. Hem op de hoogte te brengen van zijn ervaring tijdens mijn workshop. Tevens vroeg ik hem het telefoonnummer waarop ik zijn regiodirecteur de week erop zou benaderen. Vertrouwend op het feit dat zijn gesprek met zijn regiodirecteur dan inmiddels had plaatsgevonden.

En daar zit ik nu in de kamer van Rogier. Twee dagen geleden vertelde hij mij aan de telefoon geïnteresseerd te zijn geraakt door het verhaal van zijn uitvoerder. Zijn uitnodiging was elkaar te leren kennen en een mogelijke samenwerking serieus te verkennen.

We zijn nu ongeveer 30 minuten met elkaar in gesprek. Daarin heeft hij mij de thema's die spelen binnen de regio toevertrouwd en mij aangegeven dat er naar zijn mening een programma noodzakelijk was ter stimulering van:

Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!

1. Zichtbaar eigenaarschap in werkzaamheden. Meetbare kostenbesparende resultaten per medewerker. Als gevolg waarvan de faal- en herstelkosten sterk zouden afnemen. Basis om met ieder individueel, zoals hij dat noemde, het échte gesprek te kunnen voeren.
2. Samenwerking. Bestaande "muren" tussen afdelingen slechten in het belang van de efficiency. Afstemming op elkaar, met als resultaat in één keer goed.
3. Omgevingsbewustzijn. Bewaarheid door afstemming op zichtbare wensen en eisen. Voortkomend uit zowel de klantorganisatie waarvoor werd gewerkt als de maatschappelijke context waarbinnen wordt gewerkt.

Een concrete inhoudelijke visie is afgeleide van deze thema's, op waar de organisatie in de toekomst dan zou staan, was noodzakelijk. Die vervolgens via de afstemming van de werkzaamheden hierbinnen, ingevuld zou worden. Waarbij zijn oog voor de inhoudelijke vormgeving hieraan was gevallen op het kantoorpersoneel.

"Én ik wil dat ál mijn UTA-personeel (uitvoerend technisch administratief personeel/ kantoorpersoneel) daarbij betrokken wordt en er voor hen een programma ontstaat!!" beklemtoont hij, met veel aplomb, ondersteund door een groots en wijds gebaar met zijn armen en een lichte stemverheffing. Zichtbaar gedreven en enthousiast over het verwachte resultaat.

Ik beaam het belang van zijn wens met een bemoedigend knikje en geef hem aan: "Lijkt me absoluut gewenst na wat je mij net verteld hebt. Kies dan voor de uitvoering van de workshops met deze UTA mensen een fraaie locatie. Een hotel of conferentieoord in de regio. Waar je stratenmakers/asfalteerders/ grondwerkers buiten aan het werk zijn.

Ga dan 's middags, bij het aanschuiven aan de lunch, aan een lange tafel voor het raam zitten op de begane grond. Neem vervolgens als

Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!

deelnemer in je ene hand een kroket en in je andere hand je glas. Tik dan tegen het raam, hef je glas en zwaai naar je collega's buiten.

Waardoor zij hoogstwaarschijnlijk verrast opkijken jullie daar te zien. Je ongetwijfeld de vraag zult krijgen wat jullie daar aan het doen zijn. En antwoord dan: "We zijn bezig met een uiterst waardevol programma. Waarin we het vooral hebben over het beter aansluiten op de werkomgeving, hoe we kostenbesparingen kunnen realiseren en de samenwerking verbeteren!"

Het schoot eruit voordat ik er erg in had, maar was daarom niet minder gemeend. Zo ben ik nu eenmaal, mijn buik en hart zijn vaak mijn beste raadgevers. En tja, zijn behoefte aan ontwikkeling was vanuit bedrijfsmatig oogpunt enorm te waarderen. Echter de vorm die hij daarin bedacht had, en dan met name de onbewuste uitsluiting van de "voorkant" van zijn regio? Ik wilde hem onontkoombaar uitnodigen hierop te reflecteren. De provocatie bleek zijn werk te doen.

Ik bleef even stil, keek hem aan en zag hem langzaam van kleur veranderen. Zijn reactie was bewonderenswaardig. "Verdraaid (en dit is géén letterlijke quote) Daalman, dank je, hoe kan ik zo stom zijn, je hebt gelijk, ik realiseer me nu pas het belang en de waarde van deelname door onze mannen en vrouwen buiten". Zijn enigszins ongemakkelijk gestarte lachje transformeerde langzaam in een brede spontane lach.

Ik begon eveneens te lachen. "Ik ben blij met je reactie Rogier, zeker als je een substantiële ontwikkeling wilt aangaan met je regio dan is het zaak dat "all hands" aan dek zijn..."

"Start met het doel voor ogen" Daarin ben ik het volledig eens met hetgeen Covey in zijn bestseller "Seven Habits of Highly Effective People" heeft aangereikt. Immers, als je niet weet waarnaartoe je onderweg bent, maakt het ook niet veel uit wat je doet. De start vanuit een concrete visie met daarin een concreet resultaat scheidt helderheid. Hetgeen ook Rogier's verlangen was.

Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!

Echter, nog belangrijker is dat er bij medewerkers verbinding met de inhoud van deze visie bestaat. Voorwaardelijk zelfs. Is deze verbinding gerealiseerd en gewild dan maakt het creërende energie vrij! Omgezet in een actief proces om dit met elkaar te realiseren.

Waarom doen we het? Conform Sinek's Golden Circle. Welke effecten streven we na? Waar willen we dan straks staan? Hoe weten we dat we er zijn? Hoe willen wij dat we herkend worden?

Vorbereidend werk, een zorgvuldige analyse. Omgeving en stakeholders. Verwerking hiervan en..... Daar is ie dan! De stip op de horizon! Onze visie!

Uiterst zorgvuldig en verantwoord voorbereid. Verhit afgerond en inspirerend geformuleerd. Als resultante van een directie- of management meerdaagse. Met daarin de antwoorden op de vragen:

"Waarin dienen we sowieso aan te sluiten op voor ons belangrijke ontwikkelen?" "Welke ambities willen we hier zelf nog aan toevoegen?" "Wat is dan het concrete eindplaatje dat we voor ogen hebben?"

Concreet vertaald in een ondernemings-, businessunit-, afdelings-, of teamvisie. Al dan niet versterkt met zorgvuldig afgewogen kernwaarden. Zodat eveneens de gewenste culturele ontwikkeling richting krijgt.

Een proces wat ik regelmatig ben tegengekomen. Ik stel me zo voor dat het zweet nog zichtbaar is op het voorhoofd. Enigszins rood aangelopen van de verhitte discussies die hieraan binnen het managementteam zijn voorafgegaan. Met een uiterst positieve intentie tot een volwaardig stuurinstrument verwerkt. En met trots gepresenteerd!!

En dan de deceptie. De constatering dat het enthousiasme wat is ontstaan bij de directie of het managementteam zijn viraal geachte werking mist. Niet of onvoldoende overslaat op de rest van de

Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!

medewerkers. Gezapig neemt men kennis van het verhaal. Op enkele enthousiastelingen na. Die voorafgaand waarschijnlijk al bekend waren.

Er wordt nog wel een enkele vraag gesteld. Sommige zie je naar elkaar toe buigen. Je nieuwsgierigheid (of is het argwaan?) naar de woorden achter de zorgvuldig met de hand afgeschermd mond wordt aangeraakt.

Hetgeen onderwerp van gesprek vormt tijdens het MT-overleg kort na de presentatie. Hoe nu verder?

Geen vreemde constatering als je je beseft dat onderzoek uitwijst dat slechts een gering percentage van de medewerkers binnen organisaties daadwerkelijk betrokkenheid vertoont.

Maar hoe dan wel?

Ik neem je nog even mee terug naar mijn voorbeeld Van Rogier. Het gevolg van de provocatie was verbluffend. Het besef van de waarde van de voorkant van de organisatie was Rogier duidelijk geworden. Daar spelen zich "de momenten van de waarheid" af. Hier bevinden zich de ogen en oren van de regio. Onmisbaar ten opzichte van de gewenste ontwikkeling. Deze ogen en oren leveren uiterst waardevolle informatie.

Het via hen reflecteren op wat IS vormt een schat aan informatie voor wat zou kunnen worden. Fundament voor de vormgeving aan realistisch perspectief op de toekomst

Rogier heeft besloten om de inhoud van zijn regiovisie op de door hem genoemde thema's mede te laten bepalen door ál zijn medewerkers. Door hierover met hen in gesprek te gaan. Hen aan het woord te laten komen. Hen een cirkel voor te houden in plaats van een stip. Een cirkel waarvan de drie eerdergenoemde thema's de outline vormden. Waardoor ruimte ontstond voor medewerkers om inhoudelijk in te kleuren. En mochten ze buiten de lijnen willen kleuren dan was het uiteraard zaak hier een zorgvuldige afweging in te maken.

Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!

Dat maakte dat ik alle medewerkers van Rogier 's regio tijdens mijn workshops heb mogen begroeten. Waarbij de kleurpotloden van hand tot hand gingen.

Het werd daarmee ook HUN visie. Trots als zij waren zijn als resultaat hiervan prioriteiten bepaald en implementatieplannen ontstaan. Plannen als uitvloeisel van de ideeën die bij de medewerkers ontstonden. Volledig geregisseerd en geïmplementeerd door medewerkers zelf. Versterkt via door hen zelf benoemde gewenste begeleiding. Tot volle tevredenheid afgestemd op hun wensen en behoeften. Het ziekteverzuim daalde met 50%. Er zijn tientallen creatieve ideeën opgepakt. Hetgeen tot een besparing leidde van meer dan 600.000,- op jaarbasis. En dat slechts binnen 1 regio. De cirkel had zijn werking gehad! Met een overweldigend resultaat!

Een uitnodiging om, weliswaar binnen verantwoorde kaders, mede te bepalen, creëert betrokkenheid. Waarbij je als medewerker serieus genomen wordt. Met op de juiste lettergreep de klemtoon! Gehoord en gezien worden maakt energie vrij. Creëert een breed draagvlak als fundament voor het gewenste. Zorgt voor verbinding en belangrijk zéker ook, medeverantwoordelijkheid.

Zij zijn het immers ook die dit perspectief straks dienen te transformeren naar de nieuwe werkelijkheid! Een perspectief op de toekomst waarin tevens de eigen wensen en verlangens een plek innemen! Onweerstaanbaar aantrekkelijk en een onontkoombare impuls voor veranderingsbereidheid.

En als je hierbij net zoals Rogier een cirkel hanteert dan stijgt de kans van slagen met stip!

Hoezo.....complex?

NB: Na de eerste 2 workshops van de ca. 15 binnen Rogier 's regio heb ik contact gezocht met de divisiedirecteur. Uiteraard werd hierin mijn vermoeden dat Rogier e.e.a. met hem had afgestemd bevestigd. Ik wilde alleen zelf ook nog even zijn model van de werkelijkheid leren

Overtuiging 2. Slechts een cirkel op de horizon maakt de stip haalbaar!

kennen. Met zijn aanwezige klemtonen daarbinnen. Zodat ik dit, na overleg met Rogier, kon verwerken in het programma.

Hij gaf mij aan al enthousiaste geluiden te hebben vernomen en had een voorgenomen besluit om dit binnen alle regio's op te starten. Ik bedankte hem voor het vertrouwen maar adviseerde hem dit niet te doen. Mijn afweging hierbij was dat Rogier ongetwijfeld tijdens het regiodirecteurenoverleg verslag zou doen van de resultaten. Ik zag hem als ambassadeur van het programma. Mijn vermoeden was namelijk dat dan zijn collega-directeuren zélf de keus zouden maken dit te gaan willen. Geïnspireerd door de verhalen van Rogier. Geen betere motivatie dan dat, afgezet tegen het initiatief van de divisiedirecteur. Hetgeen, hoe positief de intentie hierachter ook was, als opgelegd zou kunnen worden ervaren. Wij kwamen overeen dat dit stimulerender zou werken. Uiteindelijk hebben op 1 na alle regiodirecteuren voor dit proces gekozen.

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

“En de eerste de beste die zich op deze wijze manifesteert binnen ons bedrijf, stuur ik eigenhandig een persoonlijke uitnodiging om dat dan maar vooral bij een andere organisatie te gaan doen!”

Hij richtte zich hiermee tot high potentials. Hbo'ers en academici, nieuwkomers bestemd voor strategische (management)posities binnen toen nog zijn organisatie.

Zeemeeuwmanagement noemde hij het. Een gevleugelde term waar je misschien al eens van gehoord hebt. Metafoor voor een aanvliegroute gepaard gaande met een hoop gekrijs en lawaai. Hun graantje meepikkend en ondertussen de hele boel onder de “shit” bedelvend. Om vervolgens weer verder te vliegen naar de volgende stap in hun carrière. Het geheel stinkend achter latend.

Ik stond, samen met een vijftiental eerdergenoemde high potentials in een vergaderzaal in Den Haag. Ik had het genoeg om kennis te maken met een van onze naar mijn mening meest inspirerende CQO's van een grote Telco.

Als onderdeel van een “groenspuitprogramma” voor nieuwkomers bij de organisatie die deze kleur zo herkenbaar voert. Een programma ontwikkelt op Ameland. Samen met Henk, Peter, Harrie en Leo. Waar ik als extern strategisch partner aan heb mogen bijdragen. Wat een heerlijk inspirerende omgeving! Inmiddels al een poosje geleden, maar toch.

De potentials volgden een primaire bedrijfsintroductie, werden geacht af te stemmen op de heersende culturele (groene) gewoontes. Mijn opdracht was hen te “spuiten” middels het programma. Echter, met behoud van hun eigen kleur. Zodat zij hiermee het verschil konden maken in het ontwikkelproces van een semioverheid richting een commerciële organisatie.

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

Het was het eind van zijn betoog. Stuiterend van de in de 1,5 uur durende bijeenkomst opgedane motivatie en energie stonden de deelnemers in de startblokken om te gaan voldoen aan hun veranderopgave. Juist ook zij dienden het verschil te maken. Er was echter één zeer belangrijke voorwaarde. En dat werd hen aan het eind van de bijeenkomst volkomen helder!

Respect voor de mensen die het bedrijf gebracht hadden waar het toen stond!

Hetgeen soms te weinig plaats inneemt in het bewustzijn van ambitieuze nieuwkomers. Waarschijnlijk ken je zelf ook dergelijke voorbeelden binnen jouw omgeving.

Veelbelovend. Een alom geprezen "introductory" binnen het bedrijf. Overtuigd geraakt en gemaakt van de eigen gevormde mening van de "hier oh zo noodzakelijke ontwikkeling." Geldingsdrang en belust op klinkende resultaten. Een uitstekend ontwikkeld academisch oog voor hoe het zou kunnen (of zelfs moeten) veranderen en wat daarvoor noodzakelijk is.

De ideeën en het enthousiasme spatten eraf, de gedrevenheid van de uiterst positieve intentie voor iedereen voelbaar. Energiek en beweeglijk. Een op resultaat beluste hemelbestormer, die in gedachten al halverwege de ladder is. Wiens klimtocht abrupt wordt onderbroken door de struikeling over de drempel.

Wat ontbreekt hier nu zou je denken?

"Geef eens een geluidje!! "Geef eens een geluidjuuuuuhhh!!" Voor de derde of vierde keer roep ik dit, nu inmiddels iets luider door de woonkamer. Ik loop driftig heen en weer. Ogenschijnlijk nerveuze en duidelijk hoorbare voetstappen. Inmiddels ca 20 jaar geleden. In een poging mijn dochter Anne Roos te vinden. We spelen verstoppertje. En als je zelf kinderen hebt in deze leeftijd dan herken je dit ongetwijfeld. Zo niet en heb je een kinderwens? Dan gun ik je uiteraard zo snel mogelijk deze ervaring!! Fantastisch!!!

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

Zij heeft zich achter het muisgrijze gordijn aan de voorkant van de woonkamer verstopt. Naast de donkerbruine leren 3-zitsbank die met de rugleuning aangesloten staat tegen de vensterbank. De "verschuilplek" achter het gordijn bevindt zich naast de bank. Haar opwinding doet het gordijn bewegen. Haar prachtige voetjes steken ruim onder het gordijn uit.

Ik kan me nu al verheugen op wat er komen gaat. Mijn hardop geuite behoefte aan geluidjes is een impliciete beloning voor haar "kunst van het verstoppertje"! Inmiddels al voor de zoveelste keer! Ik volhard in het feit dat ik haar zogenaamd niet zie in de wetenschap dat haar grootste wens toch is om..... je raadt het vast al!!

Ja..... precies,,,,,,! Gevonden te worden! De spanning die oploopt bij haar is bijna onbeheersbaar. De door mij gewenste geluidjes worden steeds een ietsje harder evenals de bewegingen vanachter het gordijn.

En dan de ontdekking!!!!!! Hahahaha.... Wat een feest!! Met een ruk trek ik het gordijn open! Ze springt krijsend en schreeuwend in mijn armen en we voelen elkaars fantastische en onbeschrijflijk intense nabijheid!! Het raakt me nog steeds terwijl ik dit opschrijf. Wat een genot dit te mogen ervaren!!!

Maar vanwaar nou die dochter en dit voorbeeld zal je misschien denken? Een toelichting.

Tja.... Je kunt wel resultaat gedreven de blik naar voren richten maar als je geen oog hebt voor wat er IS? En je dit niet met respect kunt omarmen. Dan blijkt zelfs voor een enthousiaste introductional de eerdergenoemde drempel onoverbrugbaar.

Wat IS dient zich uiteraard niet zomaar aan. In het voorbeeld van mijn dochter was het bewust verstopt. Juist hierin heb ik de analogie richting organisaties mogen ervaren. Gedurende mijn verkenningen naar wat IS ontmoet ik een diversiteit aan medewerkers. Sommigen van hen hoor je vrijwel altijd en hebben er geen moeite mee zich te uiten. Leggen dit direct op tafel.

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

Voor anderen echter is dit lastiger. Het kan zijn dat ze sowieso introverter zijn. Of mogelijk hebben zij zich al meerdere keren geuit. Heeft het hen niet gebracht wat zij ervan verwacht hadden. En is als gevolg daarvan het vertrouwen verloren dat er dit keer wel iets mee gaat gebeuren. Of laten zich door de dominantie van hun collega's verleiden tot beaming van wat de ander aangeeft. Is er schroom zich te uiten. Bestaat er de aarzeling van de openbaring.

Er is echter niets zo zichtbaar als datgene wat men verborgen wil houden. Ga maar eens het gesprek aan met iemand die iets te verbergen heeft. Het observeren van de non-verbale communicatie spreekt vaak boekdelen. Hoewel je bij de betekenis die je hieraan geeft wel attent moet zijn op de eerder beschreven eigen perceptie en de interpretaties die dit oplevert.

Het weten van het vertrekpunt is echter absoluut noodzakelijk. Waar start je potentiële changeforce. Wat leeft er bij hen? Hoe zitten zij erbij? Is de weg al vrijgemaakt voor het ontwerpen van de marsroute? Of kom je onderweg nog allerlei obstakels tegen?

Bij aanvang van het proces is het delen van de gepercipieerde werkelijkheden al bijzonder waardevol gebleken. Heeft het een vloed aan informatie opgeleverd waarmee je tijdens de inrichting rekening kunt houden. Het hanteren van de cirkel heeft ervoor gezorgd dat je mensen invloed hebben gekregen op ook hun gewenste uitkomst van het ontwikkelingsproces. Waarmee de startblokken zijn bemenst

Maar toch..... er kan vaak meer zijn. En wel iets uiterst belangrijks! Iets wat om onderzoek vraagt alvorens het startschot naar voren te geven. Iets wat mogelijk in de loop van tijd verhuld is geworden. Bewust verstopt is door medewerkers, zoals in het geval van mijn dochter.

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

Van shit naar shift

Om de weg naar het nieuwe vrij en toegankelijk te maken dien je de huidige obstakels weg te nemen! Obstakels die zich in het (recente) verleden hebben aangediend. Je zult dus moeten omkijken om ze in beeld te krijgen. Het bewust en actief verzamelen van deze obstakels is een absolute must om de toekomstig gewenste verwachtingen te kunnen realiseren. Het wordt immers lastig accelereren als je nog een gevulde rugzak uit het verleden met je meezeult!

Mijn ervaringen hebben deze overtuiging rotsvast verankerd.

Deze zoektocht noem ik de shitsessie. Met excuses voor het woord. Het doel hiervan is om al omkijkend te verzamelen waar men binnen de organisatie last van heeft. En daar waar het binnen de invloedssfeer ligt van de organisatie én het een obstakel vormt voor de nieuwe route, dit voor eens en voor altijd weg te nemen.

En laat je maar eens verrassen door hier serieus het gesprek over aan te gaan. Je zal versteld staan. Ook al heeft het zich mogelijk nog niet eerder aangediend. Vraag er maar naar en misschien ook dóór! Diep van binnen wil je, ondanks dat je het mogelijk verstoep hebt, hier als medewerkers in gekend worden. Gezien en gehoord worden. De frustratie, ergernis of irritatie hierover laten blijken. Aandacht voor wat er bij hen persoonlijk speelt. Aandacht, sowieso een universele behoefte die bij ons allen leeft.

Stel bijvoorbeeld, in het hypothetische geval, dat ze last van jou zouden hebben. Hoe eenvoudig is het dan niet om dit aan te passen? Je hebt dat immers zelf in de hand én je bewijst je medewerkers er een grote dienst mee!

Zicht krijgen op deze obstakels die tot ergernis leiden biedt je de mogelijkheid om het, indien nodig, weg te nemen.

Maar hoe krijg je dit nu naar de oppervlakte? Ik neem je nog even mee terug naar het verstoppertje spel van mijn dochter. In dit geval wist zij

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

dat juist het gevonden worden haar de belangrijkste en gewenste sensatie zou opleveren.

In het geval van de medewerkers ontbreekt echter deze vooraf bekende en door hen gewenste sensatie. Wat brengt het hen als zij ook daadwerkelijk gevonden zouden worden? Het achterste van hun tong zouden laten zien?

Zo lang dat niet duidelijk is gaat er waarschijnlijk weinig gezegd worden. Ze zouden wel gek zijn. Er bestaat zelfs de kans dat zij in het verleden als "daar heb je hem/haar weer" aan de kant zijn geschoven. Waarom zou dat nu dan anders zijn?

"Wat mij betreft kunnen ze allemaal de boom in! Ik vertrouw ze voor geen cent!"

De intensiteit waarmee hij dit zegt geeft mij aan dat er enorme boosheid onder ligt. Ik geef aan dat ik zijn boodschap gehoord heb en check of mijn interpretatie waar is. "Ik zie dat er iets is waar je ontzettend boos over bent. En het heeft te maken met het management vermoed ik zo maar. Klopt dat?"

Ongeveer een half uur na de start van een van mijn workshops stel ik deze vraag aan een van de deelnemers. We zijn na een beweeglijke kennismaking gestart met het inkleuren van de cirkel. Bij een management gerelateerd onderdeel mengt Bob zich in het gesprek en doet zijn ongezouten uitspraak, achterover hangend, extra versterkt door het volume waarmee hij dit bijna uitspuwt en het wegwerpgebaar.

"Ja dat heb jij zéker heel goed begrepen!" antwoord hij mij cynisch. Stelletje kl..... zijn het! Dat hele zootje daarboven!

Ik realiseer me dat ik hier nu niet omheen kan. Er zit iets ontzettend hoog en dat moet eruit. Ik deel dit met de groep, bedank Bob voor zijn openheid en vraag wat er gebeurt kan zijn waardoor dit in deze felheid naar boven komt.

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

“Nou, ik zal jóu dat is háááárfijn uitleggen.” Zijn vileine ondertoon bracht iets indicatiefs, zal maar zeggen. “Heb ik vorige week een zogenaamd ont...wik...kelings...gesprek, wat denk je dat die kl.... mij vraagt?”

Ik had uiteraard geen idee en gaf hem dit dan ook aan. Waarop hij met verheffende stem verder gaat “of ik een cúrsus zou willen volgen!”

Ik keek hem verbaasd aan en zei: “nou dat is toch prima? Waarom dan zo kwaad?”

“Omdat hij vorig jaar in zo’n zogenaamd ont...wik...kelings...gesprek (het badinerende droop er werkelijk van af) precies, maar dan ook precies hetzelfde heeft gevraagd!!! Ik heb hem toen verteld dat ik graag een cursus Leidingtekenen wilde doen. Daar is totaal niets maar dan ook niets meer mee gebeurd!!!! Ik heb daar niets meer van terug gehoord of gezien”.

“En hoe is dat gekomen dan, wat was daar de reden van? vroeg ik hem. “Weet ik veel, geen idee. Maar ik had het je al kunnen voorspellen. Dat is nou precies hoe het hier gaat. Ze beloven je van alles. Mooie praatjes, maar ze doen (piep...) helemaal niks! Ik word daar zo doodziek van!”

Het werd mij duidelijk dat de door hem gepercipieerde en verguisde “managementcultuur” een uiterst verderfelijk effect kende.

“Hoe oud ben je eigenlijk?” vroeg ik hem. “Drieënveertig, hoezo?”
“Tja... 43...dan zou ik als leidinggevende waarschijnlijk ook weinig energie stoppen in het regelen van zo’n opleiding. Zonde van mijn tijd en de investering. Zeker als ik ook merk dat er van jou kant niet meer op teruggekomen wordt. Maar bedankt voor het voorbeeld”.

Ik draaide mij om en ging door met mijn programma waarbij ik mij tot de overige deelnemers richtte. De verbazing was groot, de conversatie verstilde enigszins. Ik zag schichtige blikken richting Bob en weer terug naar mij. Het duurde nog geen 30 seconden.

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

“Heeeeey!” Het kwam er bijna schreeuwend uit. “Wat bedoel je nou? Vind jij nou echt dat ik alles zelf moet regelen terwijl hij mij dit nota bene zélf heeft gevraagd?”

“Nee hoor”, antwoordde ik hem. “Wat mij betreft hoeft dat niet. Je kan “rustig” gaan zitten wachten totdat je een jaar later explodeert van de verwijten. Dát lijkt me ontzettend prettig. “Zeker voor zo’n terughoudende introverte man als jij mij lijkt.” En ik keek hem lachend aan.

Ik zag het effect van de virtuele dimmer die, naarmate hij door Bob meer naar rechts werd gedraaid, zijn effect begon te krijgen. Hij pruttelde nog wat na waarbij ik bijna niets kon verstaan van wat hij blijkbaar in zichzelf zei.

De bij de workshop aanwezige HR-adviseur bood Bob aan om tijdens de koffiepauze even gezamenlijk te gaan zitten. Bij terugkomst bleek het geregeld te zijn. Bob kwam de zaal binnen en we wisselden even een korte blik van verstandhouding. Tijdens de zoektocht naar de shit is dit voorbeeld van Bob niet teruggekeerd.

Zingeving vormde hier het devies. Het onthullen van de gedachten die al langer dan een jaar leefden door Bob had uiteindelijk geleid naar iets wat door hem begeerd werd. Je kunt daarbij uiteraard van alles vinden van de vorm die hij hierbij hanteerde. Waarover we ook even kort het gesprek zijn aangegaan.

Het is echter de in zijn geval onverwachte zingeving geweest wat uiteindelijk een cadeau heeft gevormd voor het proces wat zich daarna ontsloot. Door Bob vanuit een gepercipieerde afhankelijkheid ongekuisd de zaal in gesmeten. Letterlijk bijna..... Geland op een spiegel. Waar Bob uiteindelijk het lef voor had om deze te hanteren.

Zijn ergernis en boosheid om te zetten in verantwoordelijkheid en daadkracht. Zodat niet zijn leidinggevende maar hijzelf er “geschoren” vanaf kwam. En uiteraard ligt hier voor de desbetreffende leidinggevende ook een boodschap in. Een prachtige illustratie van de

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

waarde van het in alle openheid delen van je échte ergernissen. Concreet en geadresseerd. Waarmee de deur werd geopend voor de, in dit voorbeeld al een jaar opgewekte en aanwezige behoefte. Zingeving dus, als sleutel om de tot dan toe gesloten deuren te openen.

In dit voorbeeld is er een concreet gewenste oplossing gevonden.

Het heeft uiteraard daarnaast ook andere voordelen. Namelijk dat het heel erg oplucht. Alleen al het respect wat doorklinkt in het feit dat je hier als facilitator bewust aandacht aan wilt besteden. De ruimte om mogelijk al langere tijd voortdurende frustratie te uiten. Hierover het gesprek te kunnen voeren met de collega's. Waarvan gek genoeg soms blijkt dat dit eveneens bij anderen heeft gespeeld. Hier eindelijk eens begrip voor te ervaren. Met als doel dit ook echt op te ruimen. En zolang dat nog niet is gerealiseerd, hier in de samenwerking rekening mee te houden.

Het inzicht in de oorzaak van een ergernis of obstakel. En hoe we soms zélf degenen zijn die het cultiveren. De oplossingsrichting en de mogelijkheden die hiermee worden belicht werken stimulerend.

Hoe klein of nietig het soms in jouw of in andermans ogen ook mag zijn. Oordeel dan ook vooral niet als facilitator. Haal ook onderlinge oordelen uit de lucht. Voor de persoon die dit betreft is het belangrijk.

Bij aanvang van een shit sessie wordt het benoemen ervan vaak als onaangenaam ervaren. Zeker als iedereen hier ook een podium voor krijgt. Belicht echter vooral het beoogde effect! Het brengt ontzettend veel ruimte. Het klaart de lucht. Lost zaken op. Maakt het werken een stuk plezieriger. Als men de oprechte intentie voelt van het proces dan ervaar je geleidelijk de diepgang. Waardoor soms letterlijk van de "ingewikkelde" en daarmee verholde ergernissen de wikkels kunnen worden weggenomen. Een grote schoonmaak dus. Chirurgisch in plaats van cosmetisch.

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

Belangrijk als facilitator is om te benadrukken dat deze shitsessie eenmalig is. Alles wat na deze sessie nog verhuld blijft daar kan je verder in het proces niets meer mee. Zaken die nu onuitgesproken blijven en na de shitsessie tijdens het werk alsnog terugkeren kunnen dan ook rekenen op weinig waardering.

Heb je alle shit weten te verzamelen? Dan dient vervolgens de eerder ingekleurde cirkel als referentie om te bepalen waar de energie voor eliminatie of het omzeilen van deze ergernissen zich op richt. Wat zit er in relatie tot onze visie straks nog écht in de weg? En hebben we hier met elkaar invloed op? Zodat geen energie hoeft te worden gestoken in de verkeerde zaken. Zoals obstakels die, gegeven de nieuwe route, geen obstakel meer vormen. Of obstakels waarop geen invloed valt uit te oefenen.

Een intensief proces kan ik je verzekeren. Maar complex...?

Met een uiterst waardevolle opbrengst. Uit respect voor je medewerkers. Voor diegenen die deze last hebben gedragen en alle overigen die daar de nadelige effecten van hebben ervaren. Een opbrengst die het mogelijk maakt écht afscheid te kunnen nemen van het verleden.

Eerst omkijken dus voor je de ingeslagen weg vervolgt!

De ballast is nu afgevoerd. De rugzak is leeg. Als je reflecteert op dit proces dan voelt het mogelijk alsof je een paar passen terug hebt gedaan. Besef je echter dat het je in dit geval de ruimte heeft opgeleverd voor een aanloop. Zodat je straks ook echt een sprong kunt maken!

Het voert te ver en is te gedetailleerd om te omschrijven hoe je met de uitkomsten van deze "shitsessie" het zelfreinigend vermogen van je medewerkers kan stimuleren. Wellicht kom ik daar op een ander moment of in een andere context nog op terug

Het bewustzijn van je medewerkers is in elk geval aangewakkerd dat in het adresseren van de shit een enorme reinigende kracht schuilt. Nota

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

bene dichterbij en toegankelijker dan ze zelf soms denken. Ze krijgen er steeds meer zin in!

Hoezo.....complex?

En nu snel door naar een vrolijker onderdeel!

Ken je USP's!

"Natuurlijk was het wel even schrikken. Maar uiteindelijk heeft dit ons ontzettend veel gebracht! Ik zou willen dat we dat voortaan altijd zouden doen. Die openheid met elkaar creëren. Het heeft ons weer in verbinding gebracht met elkaar."

Ik bevind me in een evaluatiebijeenkomst met directie, management en senior medewerkers. En Jacqueline heeft net weergegeven wat voor haar een uiterst invloedrijk moment is geweest in het organisatieontwikkelingsproces.

Een stukje voorgeschiedenis. Vier founding fathers, die gezamenlijk de transitie naar een nieuwe organisatie als opgave kenden. Gedeeltelijke afwezigheid van vertrouwen in elkaar, deels door onbekendheid. Verschillen in culturen. De druk van de verbouwing, terwijl de winkel openblijft. Rijkelijk getraind en opgeleid management. Op posities geplaatst waarvan toekomstige zekerheid ontbreekt. Het maatschappelijke engagement om te blijven presteren.

Al met al een uitdagende situatie om via een aanbestedingsproces het ontvouwen van een Leiderschapsprogramma te verwerven. Als onderlegger en versneller van de gewenste transitie. Met als beoogde uitkomst een herkenbare, gewilde en volwaardige marktpartij. Aantrekkelijk bevonden door haar deskundigheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Een programma zowel voor het management als voor senior medewerkers welke laatsten werden gepositioneerd om naast drager van de nieuwe cultuur, integrale projecten naar zich toe te trekken.

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

Ons was als een van de aanbieders 10 minuten gegund om het door ons ontwikkelde concept, voorafgaand aan de aanbesteding, te presenteren. Daarna volgde nog een vragenronde van dezelfde tijdsduur.

Mijn antwoord op de vraag die we bij binnenkomst voorgehouden kregen, waar ik mijn laptop wilde plaatsen leverde in eerste instantie verbazing op:

“Dat is niet nodig want die gebruik ik niet.”

Ik houd er namelijk van dat toehoorders (in dit geval een 10-tal voor ons op dat moment nog onbekende mensen aan een massief houten vergadertafel) als ze iets willen onthouden, dat voor zichzelf opschrijven. Een appel op eigen verantwoordelijkheid.

(Voor jou als lezer: Mijn ervaring is namelijk dat wanneer de presentator hierin gaat voorzien, de druk op de rugleuningen van alle overige aanwezigen toeneemt. Wat de aandacht en de alertheid wegneemt. Het effect van “pamperen” zoals ik dat noem. Als je dat maar lang genoeg volhoudt dan ontstaat er uiteindelijk iets ongewensts, zeg maar.)

“En jullie mogen verwachten dat we zo ook met de deelnemers aan het leiderschap traject zullen omgaan”, voegde ik hieraan toe.

Bij de gunning werd mij verteld dat de oorspronkelijke verbazing over deze opmerking, was getransformeerd in een van de onderscheidende factoren die tot deze gunning hadden geleid.

Na afloop van de presentatie, tijdens de vragenronde kreeg ik de vraag voorgelegd: “Stel dat één van de deelnemers het niveau van het programma niet kan bijhouden? Hoe gaat u daarmee om?”

Hier ontstond een tweede belangrijke onderscheidende factor waar ik mij achteraf bewust van ben geworden. Eveneens als effect van mijn reactie hierop. Waarin ik de vragensteller de vraag voorhield of er nu binnen deze organisatie wellicht al het vermoeden bestond dat dit

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

voor sommige deelnemers het geval zou kunnen zijn. Hetgeen bevestigd werd.

“In dat geval is ons programma niet bestemd voor het blootleggen hiervan. Zijn wij niet degenen die dit beoordelen. Ons programma voorziet in concrete voortgangresultaten. Waarneembaar in de praktijk. In die zin is het ook geen training, maar levert het een bijdrage aan de organisatieontwikkeling. Mits uiteraard de desbetreffende deelnemer zich aan de overeengekomen opdrachten houdt. Deze concrete voortgang is de kritische succesfactor.

Het lijkt me goed het proces zodanig in te richten dat deelnemers zelf de verantwoordelijkheid aangaan. Uitgaande van heldere toekomstverwachtingen over hun rol en het inzicht wat dat aan ontwikkeling en inspanning van hen vraagt. Dit is iets wat voorafgaand aan de start idealiter dient helder te worden.”

Op de daaropvolgende vraag: “Hoe ziet u dat dan voor u?” Bleek mijn uitnodiging: “Daarin kunnen wij uiteraard een rol van betekenis spelen, hetgeen interessant wordt met elkaar te delen als u ons de opdracht gunt”, eveneens één van de doorslaggevende factoren te zijn geweest voor mijn uiteindelijke aanwezigheid bij de evaluatie.

Ik zal je de verdere ontwikkelingen rondom de voorbereiding besparen. Wat wel interessant is te noemen in dit voorbeeld is dat tijdens de kick-off door een van de deelnemers expliciet de vraag werd gesteld of dit traject ook een beoordelingstraject zou zijn. De directie lichtte daarop het voortraject toe. Hetgeen zou leiden tot volledige helderheid bij de deelnemers aan het traject over wat er van hen verwacht werd. Met daarbinnen concrete meetpunten. Vertaald in te behalen resultaten, zichtbaar in hun afdeling of team. Ook voorzag het in het inzicht dat de deelnemers zouden krijgen over waar dan hun individuele ontwikkeling zou moeten plaatsvinden.

Zodat zij uiteindelijk zelf de verantwoordelijkheid zouden kunnen nemen of dit voor hen haalbaar leek. Voor degenen die om die reden

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

afzagen van het Leiderschapstraject was voorzien in een alternatief proces.

Bij de start van de eerste 2-daagse van de eerste groep leidinggevenden, in een geschikte ambiance aan de Noordzeekust, bekwam mij na ca 1 uur een, zoals onze Oosterburen dat zeggen, unheimisch gevoel. Het was 10.00 uur nu en het stroomde niet. Er was iets. Deelnemers deelden onderling, naar later bleek voor hén, betekenisvolle blikken. Kortom dit hield mij bezig.

Als aanhanger van de eenvoud benoemde ik wat ik waarnam en welk gevoel mij dit opleverde. De aarzeling in het antwoord, opnieuw voorafgegaan door de al eerdergenoemde blikken stelden mij niet tevreden en ik heb hen dat terug gespiegeld.

Na een wat langere stilte gaf een van de deelnemers aan bang te zijn dat er toch een beoordelingsbril door ons zou worden gedragen. De toelichting tijdens de kick-off over de alternatieve route en de opzet van het voortraject had nog niet het effect gehad wat wij daarmee beoogd hadden, merkte ik nu.

Met zeer luide stem riep ik NEEEEEE!!!! Waarmee ik tegemoetkwam aan hun behoefte die als antwoord op mijn vraag: "Hoe kan ik dat dan wegnemen en wat hebben jullie hiervoor nodig" door hen werd geuit. Een hele harde en duidelijke NEE was hun antwoord!

We schoten allemaal in de lach en hebben daarna ons gesprek nog even voortgezet. Het werd hen duidelijk dat dit traject geenszins een beoordeling zou worden van onze kant.

Een uur later bekwam mij wederom eenzelfde gevoel. Er was nog steeds iets onbenoemd wat in de lucht hing en haar invloed had op het proces. Ik stemde even af met mijn collega Jan en we besloten om opnieuw hierover het gesprek aan te gaan. Na een korte aarzeling kwam het hoge woord eruit. Het ontbrak aan voldoende vertrouwen in de directie.

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

Rond 11.30 uur is het oorspronkelijke programma dan ook gestopt, heb ik mij samen met mijn collega Jan teruggetrokken. Om hen even de ruimte en vrijheid te geven te werken aan onze opdracht:

“Waardoor ontstaat met name dit ontbrekende vertrouwen? Wat is er naar jullie mening nodig om het vertrouwen te gaan herstellen of creëren. En op welke wijze kunnen jullie hier zelf het initiatief in nemen?”

Na ca. 1 uur zijn Jan en ik weer de zaal ingestapt en hebben hiermee het laatste deel van de discussie die gaande was meegekregen. Constructief werden de criteria voor herstel gevonden. Er rolde een voorstel uit voor een gezamenlijke bijeenkomst waarin “het echte gesprek” centraal zou komen te staan. Er werden twee deelnemers bereid gevonden dit de volgende ochtend aan de directie voor te houden. Het voortzetten van de beoogde 2-daagse was volgens de deelnemers weinig zinvol zolang deze vertrouwenskwestie boven het proces hing.

Zittend in mijn auto op de terugweg naar huis, nadat we als voorlopig afscheid met de deelnemers hadden geluncht, heb ik een vertegenwoordiger van de directie gebeld. Ik vertelde dat de reden dat ik dit onderweg in de auto deed de volgende ochtend duidelijk zou worden uit een voorstel wat hen zou worden voorgehouden. En dat er zich binnen het antwoord dat zij hierop als directie meenden te moeten geven bij voorkeur een JA zou moeten bevinden. Al dan niet opgevolgd door een “mits” of een “tenzij”!

En daar zitten we dan nu. De evaluatiebijeenkomst van het leiderschap traject.

“Natuurlijk was het wel even schrikken. Maar uiteindelijk heeft dit ons ontzettend veel gebracht! Ik zou willen dat we dat voortaan altijd zouden doen. Die openheid met elkaar creëren. Even alles aan de kant zetten en dit zeer belangrijke issue met elkaar aan te gaan. Het heeft ons uiteindelijk weer in verbinding gebracht met elkaar.”

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

Ik ben gewend geraakt om bij het omkijken, naast de blik op obstakels, eveneens de USP's naar boven te halen. De Unique Succes Points! Je zal merken dat dit, zeker in navolging op de vorige shitsessie een andere atmosfeer creëert. Helaas gunnen we ons daar maar weinig de tijd voor.

Onze Calvinistische arbeidsethos verleidt tot focus op voortgang. We zijn geneigd successen als vanzelfsprekend aan te nemen en daar niet echt bij stil te staan. De blik blijft naar voren gericht. Stilstand is achteruitgang immers?

En dit terwijl in succes belangrijke informatie schuilgaat.

En mocht je hier wel bij stilstaan, stap dan als leidinggevende niet in de valkuil om uitsluitend j'ouw aanleiding voor viering te hanteren. Vier vooral ook de successen waarin je medewerkers de aanleiding zien. Het lijkt voor hand liggend, maar toch...

Weet jij welke successen je medewerkers ervaren? Heb je daar enig idee van? En is dat een gepercipieerd idee? Waarin mogelijk stiekem toch jouw succescriteria een rol spelen? Geef het de aandacht die het verdient. Naast het feit alleen al dat het mensen na de shitsessie in een andere gemoedstoestand brengt ligt hier ook een kans voor het oprapen. Een kans die, mits verzilverd, je veel kan opleveren. Deze kans wordt je geboden vanuit de vraag:

"Wat maakt nou dat het succes een succes is geworden? Wat heeft daarvoor gezorgd?" Ofwel de onderlegger van het succes.

Is het de collectieve awareness geweest? Is het juist de samenwerking met (uitzonderlijke) anderen geweest? Heeft het te maken gehad met klantbetrokkenheid, iemand die onverwachte initiatieven heeft genomen binnen of buiten gebaande paden? Heb jij als leidinggevende wellicht vooraf het pad geëffend of juist een terugtrekkende beweging gemaakt? Wat is het precies geweest?

De toelichting tijdens de evaluatie richtte zich op wat openheid en eerlijkheid van de deelnemers aan het leiderschap traject had

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

opgeleverd. En niet alleen voor hen uiteraard. Zeker ook voor de directie waarvan bleek dat hier eveneens de nodige twijfels aanwezig waren. En niet te vergeten de medewerkers die dit eveneens was opgevallen. En daar zo hun eigen conclusies aan hadden verbonden.

En toch, openheid en eerlijkheid. Een verdraaid lastige situatie als je als leidinggevende in een zich vormende organisatie een vertrouwenskwesitie met je directie aangaat! Te meer omdat continuering van de functie die je bekleedt nog maar de vraag was.

Daadwerkelijk even alles uit je handen laten vallen en het échte gesprek aangaan. Het bleek voor het transformatieproces een existentiële keus! Het feit dat ze hier toch voor hebben gekozen maar ook onmiddellijk de verantwoordelijkheid hebben opgepakt om hier een helingsproces aan te verbinden!

De details van de gezamenlijke werkconferentie die hieruit is voortgekomen zal ik je besparen. Het heeft op dat moment een enorme versterking van het vertrouwen betekent. De deelnemers bij afronding verleid tot een hardop uitgesproken unieke ervaring. Waarmee de intentie werd verankerd om dit in voorkomende gevallen opnieuw te doen.

Juist dit USP werd door Jacqueline benadrukt. Het tijdens de eerste management 2-daagse ook daadwerkelijk hardop benoemen van het publieke geheim. Dit zorgde voor herstel. Zeker ook omdat het zich aan de voorkant van het proces openbaarde. Het niet lang heeft hoeven sluimeren. Hoe fnuikend zou dit geweest zijn.

Dit bewustzijn creëerde tevens een belangrijke bijvangst. Zij hadden het belang van de eigen invloed op het proces ervaren. Zij kozen dan ook voor actieve participatie door twee deelnemers aan het detailontwerp van het leiderschapstraject, voor de 5 nog komende workshops. Namens de groep werd door hen ongekunst de échte behoeften van de deelnemers aangereikt. Hetgeen het initiële

Overtuiging 3. Richt de energie naar voren maar vergeet niet óm te kijken!

ontwerp enorm heeft verrijkt en de deelnemers datgene heeft gebracht wat zij ervan verlangden.

Dit voorbeeld illustreert hoe gevonden USP's (Unique Succes Points!) het vervolgproces enorm kunnen verrijken. Het omkijken en even stilstaan hierbij zou je zo maar een enorme "versneller" kunnen opleveren. Laat je verrassen door de gevonden voorbeelden en het belang voor je medewerkers.

Denk nog even aan het succesvoorbeeld van de Regio van Rogier. Zijn USP bleek zijn keus voor de cirkel. Waaraan alle medewerkers bij de inkleuring mochten bijdragen. Deze USP heeft op een na alle regio's verleid hier gebruik van te maken. Waarbij uiteindelijk de resultaten de verwachtingen veruit overstegen.

Ook hier ligt de eenvoud voor het oprapen. Je hoeft er alleen maar even naar om te kijken en die dingen te verzamelen waardoor het "vroeger" het "later" kan verrijken.

Hoezo.....complex?

Overtuiging 4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!

Overtuiging 4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!

En ik weet, deze is niet van mezelf. Maar oh zo waar!

Stel je vraagt aan een willekeurige medewerker: "Wat zou er naar jouw mening binnen deze organisatie moeten veranderen?"

Het antwoord richt zich dan bijna uitsluitend op de omslachtigheid van de processen of het ontbreken van een duidelijke visie of strategie bij het management. Omringende afdelingen of individuen, waarvan men in de keten afhankelijk is, die hun overeengekomen afspraken niet nakomen. Het moeizame overleg met de eigen collega's, wat ondanks de positieve intenties regelmatig vastloopt of het gebrek aan beschikbare middelen.

Wat mij hierin keer op keer opvalt is dat het begrip "veranderen" vaak wordt gepercipieerd als "ver" en "anderen". Het is de omgeving immers die om aanpassing vraagt. Terwijl juist het vermogen tot veranderen uitsluitend kan worden gevonden in "dichtbij" en "ik"!

Ik wil je graag meenemen in een voorbeeld waaruit blijkt hoe krachtig dit vermogen is wanneer het appel bij een beoogde verandering op de "ik" en "dichtbij" factoren wordt gedaan. Een voorbeeld waarin een appel wordt gedaan op veranderen. Waarbinnen ik je duidelijk wil maken hoe ik tot mijn 4^e overtuiging ben gekomen. En hoe eenvoudig het kan zijn om maximaal gemotiveerde veranderingsbereidheid bij je medewerkers te laten ontstaan.

Ik zit aan tafel bij een vertegenwoordiger van een landelijk opererende organisatie. Het bedrijf kende een regionale indeling en hij was een van de regiodirecteuren. Net als zijn collega's in het land had hij een ontwikkelopgave meegekregen van de hoofddirectie. Het betrof hier een opdracht aan de serviceorganisatie. Het onderdeel dat verantwoordelijk is voor de aanleg van en mutaties en storingen aan de installaties bij de klant thuis.

Overtuiging 4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!

De nieuwe bedrijfsstrategie van het bedrijf was om klanten ambassadeurs te laten worden van dit bedrijf. Een mooiere referentie kun je je als bedrijf uiteraard niet voorstellen. Om dit te bereiken lag er een enorme potentie binnen de serviceorganisatie. En wel bij de servicemonteurs. Zij beschikten namelijk als geen ander over het face to face contact met de klant. Als de performance in dit contact excellent zou worden dan zou de klanttevredenheid tot grote hoogte stijgen. Onderscheidend in de markt waarin ze opereerden. En uiteraard zou zich dat dan verspreiden en ook uitbetalen, was de verwachting.

Ter stimulering van de gewenste excellente performance was de keus gevallen op ontwikkeling, opleiding en training van de servicemonteurs. Gericht op een aantal vooraf overeengekomen kerncompetenties. Waarbij aan elke regio de vrijheid was gelaten om de gewenste ontwikkeling op passende wijze vorm te geven.

Er waren direct al een aantal regio's enthousiast gestart met een Service Optimum Programma vertelde hij mij. De verbazing was echter groot bij de introductie aan de monteurs hiervan, na een zorgvuldige voorbereiding van het programma. Wat was namelijk het geval? De desbetreffende monteurs ontvingen het programma als een diskwalificatie. Het enthousiasme was ver te zoeken. Sterker nog, het had gezorgd voor de nodige onrust.

Ik vroeg hem of hij op de hoogte was hoe men dit binnen deze regio's had aangepakt. Hij vertelde mij dat er een start was gemaakt met het aanpassen van de competentieprofielen. Zo waren er voor de leerling monteurs, de servicemonteurs en de specialist prachtige profielen ontstaan waarin volledig beschreven werd wat er binnen de competenties van eenieder verwacht werd. Zelfs uitgesplitst in meerdere niveaus. Trainingen rondom performanceverbetering waren voorbereid en gepland. Ondersteunende technische programma's op de online plank.

Samenstellers, een HR-vertegenwoordiger van de centrale organisatie, de managers Service en Aanleg en een vertegenwoordiger van een

Overtuiging 4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!

ingehuurd bureau. Dit werd uit naam van de regiodirecteur aan alle medewerkers tijdens een informatiebijeenkomst toegelicht en overhandigd. Veel effort in gestoken door de samenstellers, prachtige vormgeving. Voorafgegaan door een helder verhaal over de nieuwe bedrijfsstrategie. Het belang en de waarde die de monteurs vertegenwoordigden binnen de organisatie werd hierin nog extra benadrukt. Het boekwerkje zou als leidraad gelden voor het programma, zo vertelde hij mij.

De start van het programma werd ingevuld door een Development Center. Elke monteur zou door een assessment heen gaan. Waar trainingsacteurs de rol van de klant zouden innemen. En er verschillende situaties werden uitgespeeld. Geobserveerd en genotuleerd, verwerkt in een ontwikkeladvies. Op deze wijze zou er per monteur een goed en objectief inzicht ontstaan over waar ruimte voor verbetering lag.

Goed uitgedacht en voorbereid. Kwalitatief hoogwaardig programma. Zeer helder verwoord. Royale investering. Helder in lijn met het stimuleren van de nieuwe bedrijfsstrategie. Ongetwijfeld met een uiterst positieve intentie, de nodige deskundigheid en een enorme geëngageerdheid ontworpen. De monteurs op een voetstuk, uitgelicht als boegbeeld van de organisatie. En ondanks dat toch.....?

“Hoe kunnen wij dit binnen onze regio nu voorkomen? Hoe krijgen wij het voor elkaar dat mijn monteurs juist enthousiást zouden kunnen worden voor wat wij aan ontwikkeling aan hen vragen?”

Zijn oprechtheid binnen zijn vraag was voor mij een voorbeeld van ook zijn geëngageerdheid. Zowel gecommitteerd aan zijn ontwikkelopdracht als aan de monteurs. Waarvan ik overigens ook bij de als voorbeeld genoemde regio's geen twijfel heb.

Ik vroeg mij hardop af of zijn monteurs het belang van de klant als ambassadeur inzagen. Uiteraard! Vertelde hij mij. Dat is voor iedereen hier wel duidelijk. Zo werkt het namelijk voor mijn mensen zelf ook. Ze geven elkaar regelmatig tips over de leukste opleiding, de beste

Overtuiging 4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!

garage, vakantiebestemming of school voor hun kinderen. De overtuiging die ik in zijn stem hoorde nam elke twijfel, zo ik die al had, weg.

Mijn tweede vraag echter bracht hem in verwarring. Deed hem aarzelen en hij keek me enigszins vragend aan. Ik vroeg hem namelijk wat het antwoord van zijn medewerkers was geweest op de vraag die hij mij net had voorgelegd.

“Uuuhmmm.... Zou ik hén deze vraag voorleggen dan?” Kennelijk iets wat hij niet gewoon was te doen. Bovendien zat ik als deskundige voor hem dus.....

“Uiteraard zou ik juist bij hén deze vraag voorleggen!” Gaf ik hem aan. “Ik ga graag voor eenvoud! Mensen zijn namelijk best bereid om te veranderen maar willen niet veranderd worden! Zeker als ze ook het belang van de strategie herkennen met daarin het appel op hen. Geef ze het vertrouwen om hierin hun eigen antwoorden te formuleren. Wanneer zou bij hun nou écht het enthousiasme ontstaan om de gevraagde ontwikkeling aan te gaan?”

Het heeft ons uiteindelijk in gesprek gebracht met de monteurs. Zijn vraag vormde hierbij het startpunt. Uit de gesprekken bleek ons dat er veel ergernis zat richting verkooporganisatie. Er werden zaken verkocht die technisch niet mogelijk bleken te zijn.

Geconfronteerd met dit probleem bij de klant, was het uiteraard zeer lastig om het verwachte ambassadeurschap op te roepen. Zij voelden zich gebruikt. Zij hadden het gevoel dat het aan hen was om dit dan maar weer recht te breien bij de klant.

Als we eerst dít maar eens konden oplossen. Daar zouden ze heel gelukkig van worden. En daarna dan de eigen ontwikkeling opstarten. Was de mening van de monteurs.

Er is ruimte gemaakt voor deze behoefte. Notabene de monteurs zélf zijn op hun initiatief met Verkoop in gesprek gegaan. Over techniek en mogelijke toepassingen in het aanbod. Dit heeft de lucht geklaard.

Overtuiging 4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!

Met als resultaat, de totstandkoming van realistische opdrachten. Daarna zijn we gestart met het beoogde competentie ontwikkelingsprogramma.

Op verzoek van de monteurs hebben we via hén eerst maar eens verzameld welke voorbeelden aan excellentie zich al hadden voorgedaan tijdens het werk. Getoetst aan de klantevaluaties. Het bleek dat een belangrijk deel van wat er in nabijgelegen geïntroduceerde competentieprofielen stond aangegeven al door hen werd gedaan. Hetgeen ongetwijfeld ook in de belendende regio het geval zal zijn geweest overigens. Maar dat terzijde.

Echter, hier lag objectieve waarheidsvinding aan ten grondslag. Vanuit de monteurs zélf en onderbouwd door klanten. Een start vanuit feitelijke waardering voor het bestaande. Het op deze wijze gevonden "kritische succesgedrag" vormde de opstart van het profiel.

Ook kwamen zij zélf tot de ontdekking wat er nog aan verbeteringen konden plaatsvinden. Mede als gevolg van de trainingen die we gestart zijn. Mijn advies om de trainingen voorafgaand aan het Development Center te doen was namelijk overgenomen. De argumentatie hiervoor was om op deze manier de deelnemers binnen de trainingen alvast te laten wennen aan situaties met trainingsacteurs. Bovendien zou dan sowieso de kans op een goede uitkomst van het assessment behoorlijk toenemen.

De geconstateerde nog mogelijke extra performanceverbeteringen werden eveneens toegevoegd aan het profiel. Wat er daarna nog ontbrak, en ik kan je verzekeren dat dat niet veel was, werd door het management aangevuld. Voorzien van een begrijpelijke toelichting. Uiteindelijk zorgde dit voor de vormgeving aan HUN competentieprofiel. Vooral samengesteld door de monteurs zelf.

Tot het Development Center, het assessment is het echter nooit gekomen. Het is gecancelled. In plaats daarvan is er een veel interessanter en, ook niet geheel onbelangrijk, goedkoper alternatief

Overtuiging 4. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!

ontstaan. En naar later bleek ook veel effectiever in haar gewenste uitwerking op de bedrijfsstrategie.

Op verzoek van de monteurs zelf nota bene! Gedurende het proces van de trainingen gaven zij ons aan dat wanneer we ze écht goed wilden beoordelen, dat bij de klant thuis zou moeten gebeuren. We zijn opnieuw het gesprek met hen gestart en uiteindelijk kwamen ze op het idee om, na overleg met de klant uiteraard, deze klant te vervangen door een trainingsacteur in de klantsituatie. Zónder dat de monteurs dit vooraf wisten. De mysteryklant!

Klanten werden benaderd met het hiervan in het verlengde liggende verzoek. Bijna elke klant was bereid hieraan mee te werken. Het werk werd immers gewoon uitgevoerd. Ook spraken ze hun waardering uit over hoever dit bedrijf ging om hun klanten tevreden te stellen. Hun complimenten hierover hebben niet alleen de organisatie bereikt maar ongetwijfeld ook vele huiskamers. Ambassadeurs.....?!

Enkele weken later gonsde het tijdens lunchtijd over de gangen "Heb jij hem al gehad? Volgens mij had ik haar vanochtend!"

De boodschap? Uit het voorbeeld blijkt dat in dit geval de strategische beweging van de organisatie vrij eenvoudig viel te begrijpen door de betrokkenen. Het key speler zijn creëert uiteraard een bepaalde verantwoordelijkheid. Het is aan de organisatie om key spelers een dusdanige context te bieden dat de key factor ook daadwerkelijk de ruimte krijgt zich uitbundig te manifesteren.

En belangrijk voor de eenvoud. Als je dan toch als regiodirecteur in dit geval, een vraag hebt, laat het dan geen ongestelde zijn. Adresseer hem dan echter wél aan de juiste perso(o)n(en).

Hoezo.....complex?

Overtuiging 5. Regisseer als regisseur de regie door de anderen!

Overtuiging 5. Regisseer als regisseur de regie door de anderen!

Ik wil je graag iets voorhouden over de kunst van het eenvoudversterkend regisseren. Mijn ervaring hierbij is "Laat het aan de anderen! Voer daar bewust regie over!"

In elke fase van het organisatieontwikkelingsproces. Op één uitzondering na. Namelijk de richting waarin de organisatie zich wenst te ontwikkelen. Uiteindelijk is de directie of het managementteam verantwoordelijk voor de richting. Zij zijn de constructeur van de outline van de cirkel in plaats van de stip. Daarmee ruimte latend voor inhoudelijke verbinding van de medewerkers. Gebruik makend van de "wijsheid van de organisatie".

In alle overige situaties laat ik graag de regie aan anderen. En mochten daarin ideeën of verwachtingen leven die de mogelijkheden van de organisatie overstijgen dan ligt daar uiteraard de begrenzing. Ook dit verschaft een hoop duidelijkheid aan alle betrokkenen.

Dit vraagt van jou als regisseur om een bijzondere vorm van uitnodigen. Een uitnodiging die onontkoombaar is of zelfs onweerstaanbaar. Onweerstaanbaar vanwege de aantrekkingskracht. Omdat men inziet dat men hierin serieus genomen wordt. Met de klemtoon op de juiste lettergreep. Waarin de kernwaarde van respect voor de ander mag doorklinken. Het verzamelen van hún inhoud en behoeften waarmee het proces op gang mag komen creëert de onweerstaanbaarheid. Raakt hún enthousiasme.

Zodat juist deze ideeën benut mogen worden voor de inrichting. En daar zit ongetwijfeld laaghangend fruit tussen. Hoe eerder de successen van de door hen geuite ideeën zichtbaar worden hoe beter! Pluk en concretiseer. Hoe en waar dan? Adresseer ze. Regisseer zodoende al de eerste resultaten. Liefst de dag erna al!

Overtuiging 5. Regisseer als regisseur de regie door de anderen!

Wat resteert verdient prioriteit. Een breed gedragen prioriteit. Laat wederom de keus aan hen. Zeer interessante vraag die je hierbij als facilitator kunt hanteren is:

“Wat gaat ons of onze klanten, en dus indirect ons, in de huidige fase van het ontwikkelingsproces het meeste opleveren?” En let daarbij op het woordje “ons”!

De in consensus gegeven onderbouwing hiervan in het antwoord, maakt deze keus heel eenvoudig. Waardoor ook hiervoor begrip ontstaat. Dit ook hun keuze wordt.

Wellicht zijn er meerdere criteria die je kunt hanteren om tot prioriteiten te komen. Vraag ze op bij je medewerkers en wees hierin aanvullend in plaats van invullend. Tenzij er aan jou als verantwoordelijke, een hele duidelijke begrenzing is aangegeven in je veranderopgave. Bijvoorbeeld het verantwoorde budget of juist nog géén klanten te betrekken. Omdat bijvoorbeeld naast de etalage eerst de winkel binnen op orde moet worden gebracht.

Om zodoende als eenmaal helder is waar de keuzes liggen, hand in hand de weg naar implementatie te betreden. Waarbij de eerdergenoemde diversiteits- en complementariteitsbril het uitgangspunt vormt voor de opstelling. Zodat binnen deze opstelling men uitbundig de eigen kwaliteiten mag etaleren

En daarmee te ervaren dat de zelf gekozen prioriteiten en route hen het gewenste succes oplevert. Er gevierd mag worden. Liefst zo snel mogelijk! Waardoor er trots ontstaat! Trots op de eigen prestaties in datgene wat gerealiseerd is! En dat alles ontstaan uit jouw oriëntatie als regisseur.

Het regisseren van deze onweerstaanbaarheid kent actieve participatie als beloning. Waarmee de betrokkenen niet alleen belangrijk gevonden worden maar ook zijn in dit proces. En gaandeweg het proces steeds belangrijker worden. Als effect op de ruimte die hen gegeven wordt. Zij ervaren dat hun mening, ideeën of initiatieven ertoe doen. En honorering hiervan leidt tot een enorme toename aan

Overtuiging 5. Regisseer als regisseur de regie door de anderen!

betrokkenheid en werkplezier! Waardoor zij nota bene zélf ook in vrijwel alle gevallen de benodigde inspanningen leveren.

Denk nog even terug aan het voorbeeld van Rogier, waar enorme besparingen zijn ontstaan en het percentage aan ziekteverzuim met 50% daalde. En dat uitsluitend als gevolg van de door hem geboden cirkel. Waardoor er de ruimte ontstond voor creatie. Terwijl juist de geëngageerdheid aan je medewerkers óf de gewenste verandersonnelheid je soms verleidt tot het realiseren van een stip. Met als effect dat er slechts de mogelijkheid tot reactie resteert. Opvallend is dat beide woorden - reactie en creatie - uit dezelfde letters zijn opgebouwd! Voor welke lettervolgorde kies jij? Ik vermoed dat ik het antwoord op deze vraag wel weet.

Ik neem aan dat je in de toelichting en voorbeelden van mijn vorige overtuigingen inmiddels wel iets duidelijk is geworden. Ik ben van de pull in plaats van de push. En dat regisseer ik ook bewust. Zo veel als maar mogelijk is. Een appel op verantwoordelijkheid van alle betrokkenen. Binnen elke fase van het proces. Van scratch af aan! Zodat de transformatie van medewerker naar meewerker al vanaf het eerste moment mag ontstaan.

Weerstand blijkt dan ook een managementverzinsel! De omgekeerde "push" beweging is hiervoor verantwoordelijk. Om de doodeenvoudige reden dat wanneer ik nu tegenover een muur ga staan en daar zacht tegenaan zou pushen, ik een lichte weerstand ervaar. Hoe harder ik push, des te groter wordt de weerstand. Dat is tijdens een proces van organisatieontwikkeling niet anders. Ook daar zijn bestaande muren die van geen wijken weten. De weerstand die ik ervaar blijkt echter het resultaat van mijn eigen drukwerk te zijn.

Het begrip "weerstand" kent dan ook naar mijn mening zijn oorsprong als managementverzinsel! Een vorm van "omdenken" om op deze wijze het eigen onvermogen te verhullen. Onbewust wellicht, maar toch... Weerstand. Een begrip wat door begeleiders is gecreëerd waardoor het probleem ogenschijnlijk bij de ander ligt. Ik breng je nog even het "ver" en "anderen" in herinnering.

Overtuiging 5. Regisseer als regisseur de regie door de anderen!

Zie "weerstand" als een koopsignaal. Alleen men is nog niet helemaal overtuigd van de koop. Ook al staan we aan de vooravond van de implementatie en zijn alle plannen in gereedheid. Wat ontbreekt er nu nog? Wat is er nodig om de nu nog resterende bezwaren weg te nemen? Houd stand en volhardt in je onderzoek. Nog heel even. Uit respect voor de ander. En de voortgang van de gewenste ontwikkeling. Bovendien zal de muur niet wijken als gevolg van jouw weerstandskwalificatie.

Twee valkuilen die op de loer liggen. Ten eerste de slopershamer waarmee dreiging gaat ontstaan. Of de valkuil van "We gaan het wel proberen, laten we het een kans geven." Hoezo "pro" en "beren"! "Beren", wie kan hier nu "pro" in zijn? Maar toch, kennelijk zijn ze nog wel in beeld. Zitten ze nog in of op de weg! Is het perceptie? En wiens beeld is dat? Welk model van de werkelijkheid moet waar zijn om ze in beeld te krijgen?

Nee, zowel de hamer als het proberen creëert een hoop schade, onnodige onrust of teleurstelling. Nogmaals, ik respecteer de muur. De weerstand die ik daar ervaar heb ik nota bene zelf gecreëerd. Ik zou ook niet willen dat hij omviel. Het zou de constructie schaden. Elke muur maakt nu eenmaal onderdeel uit van "het huis", de organisatie.

Bewust geconstrueerd, gericht op stevigheid. Als fundament voor de volgende bovenliggende laag van het bouwwerk. Waarmee in gezamenlijkheid de organisatie staande blijft. Ik laat de muur in stand. Niet om er spreekwoordelijk iets overheen te gooien maar vanwege zijn draagkracht. Onderdeel van diens verantwoordelijkheid voor het geheel.

En het is deze verantwoordelijkheid waar ik op aanspreek. Als je zelfs in deze fase nog bereid bent te onderzoeken waar de aarzeling vandaan komt. En dan nóg blijft de onwil bestaan?

Dan wordt het tijd voor het regisseren van de gewetensvraag. Een vraag die de desbetreffende persoon zichzelf mag voorhouden. Vanuit de verantwoordelijkheid die men nu eenmaal ook als werknemer heeft

Overtuiging 5. Regisseer als regisseur de regie door de anderen!

binnen een organisatie. Een vraag waar ik hem of haar dan overigens ook graag op attendeer.

“Ben je in staat om, nu helder is wat er van eenieder verwacht wordt, een van harte gedeelde wilsovereenkomst met jezelf aan te gaan om deze bijdrage te leveren aan de beoogde ontwikkeling van de organisatie?”

Een vraag om helderheid. Ofschoon de lengte ervan misschien iets anders doet vermoeden. Zichtbaar commitment. Het zou namelijk zo maar kunnen dat de uiteindelijk koers die is ontstaan als uitkomst van het doorlopen proces niet past. Indruist tegen hoe iemand zichzelf bij voorkeur ziet functioneren. Verwachtingen met zich meebrengt waaraan iemand niet wil voldoen. Mocht iemand deze conclusie voor zichzelf trekken dan begint hier een wederzijdse verantwoordelijkheid. Om hier in goed overleg met elkaar een passende oplossing voor te vinden.

Regisseer ook hier de uitnodiging. In dit geval tot zelfreflectie. Misschien niet echt onweerstaanbaar maar toch zeker onontkoombaar. Zowel uit respect voor de persoon zelf als voor de omgeving. In het verlengde van mijn eerder geuite en getoetste aanname dat mensen heel goed in staat zijn hun eigen plan te trekken. Ook hierin zelf de regie te nemen. Dit heeft een sterke voorkeur ten opzichte van het ongewild onderdeel worden van de plannen die door anderen gemaakt zijn. Met als mogelijk effect een ongewenste opstelling. Met alle invloed op de omgeving van dien.

Op welke wijze denkt de ander om te gaan met de consequenties van het antwoord? Wederom regie bij de ander. Er heeft zich namelijk een situatie aangediend die om een oplossing vraagt. Met daarin uiteraard de begrenzing van het realistische. Onderdeel van welke oplossing er ook gekozen wordt is dat die ander daar ook actief in gaat opereren.

In dergelijke situaties versterkt de formule $E=K \times A$ mijn overtuiging over regie. Deze formule zegt ons namelijk: “Als je ergens mee geconfronteerd wordt waarin je voor een keuze wordt gesteld dan is

Overtuiging 5. Regisseer als regisseur de regie door de anderen!

het Effect van de gemaakte keuze gelijk aan de Kwaliteit van de keuze, vermenigvuldigd met de mate waarin deze keuze wordt geaccepteerd door degene die inhoud aan de keus moet geven." Acceptatie dus.

En tja..., een grotere acceptatie dan gaan voor de eigen keuze lijkt mij niet mogelijk. Ook al zou de kwaliteit van mijn keus 100 zijn, op het moment dat de ander dit niet accepteert, dan is het effect duidelijk.

Het regisseren van het proces rondom de gewetensvraag. Door hem voor te houden en zelfs bij de uiteindelijke beantwoording hiervan en de consequenties die daaruit voortvloeien de regie aan de ander te laten. Zo vraagt elke fase of incidentele situatie binnen een organisatieontwikkelingsproces om regie. Om te komen tot onontkoombare en onweerstaanbare uitnodigingen. Uitnodigingen tot actieve participatie.

Hoezo.....complex?

Tot slot.....

Tot slot.....

Wil ik jou als lezer bedanken voor de aandacht die je aan dit boek hebt gegeven.

Ik heb je meegenomen in mijn meer dan 25-jarige ervaring als "organisatieprikelaar". Mijn diep verankerde kernwaarde en de daarop rustende overtuigingen toegelicht met verschillende voorbeelden. Ontwikkeling en vooruitgang is wat deze voorbeelden als resultaat gemeen hebben.

Ontwikkeling in letterlijke zin door o.a. wikkels weg te nemen bij de betrokkenen. Wikkels waarbinnen de betrokkenen gedurende hun ervaringen "ingewikkeld" zijn geraakt. Op zoek naar ieders waakvlam. Waarin passie, verantwoordelijkheid en enthousiasme voor de veranderopgave hun oorsprong kennen. Ik hoop dat de inkijkjes je hebben geïnspireerd. En ook jou de toegang verlenen tot het ontsluiten van de eenvoud.

Achtereenvolgens is er inzicht ontstaan over de diversiteit aan gepercipieerde werkelijkheden. Met daarin de uitnodiging om inzicht te verwerven in ieders model van die werkelijkheid. Zodat we van elkaar kennisnemen welke betekenis er aan de beoogde verandering wordt gegeven. Welke gevoelens en behoeften er als gevolg van deze betekenis bestaan. Om daar dan vervolgens rekening mee te houden tijdens het proces. Wie zou zich nu aan deze uitnodiging willen onttrekken?

Of de mogelijkheid die de cirkel ons biedt. De ruimte om uitgebreid de eigen wijsheid te mogen etaleren. Voortkomend en opgebouwd uit ieders kennis en ervaring. Dit te benutten voor het mede vormgeven aan een gezamenlijk gewenste toekomst! Waarin zowel de gewenste resultaten vanuit de organisatie als de doelstellingen die daarbinnen voor medewerkers van belang zijn hun plaats innemen. Er verbinding mag ontstaan met de klemtonen en accenten van jouw medewerkers! Zou jij als medewerker hier nee tegen zeggen?

Tot slot.....

Eindelijk eens heel congruent "uit de kast" te komen met je eigen ergernissen en frustraties. Herkent en begrepen te worden. Deze ook daadwerkelijk op te ruimen. De weg vrij te maken voor jouw werkplezier en dat van je collega's. Zou jij je ergernissen willen behouden?

Het delen van de USP's. De onderleggers ontvouwen. Het benutten van de succesformule op weg naar een volgende viering! Met en via elkaar doen wat bewezen werkt! Dat is toch zeker een zeer aantrekkelijk vooruitzicht?

De mogelijkheid geboden krijgen om gezamenlijk het veranderproces vorm te geven. Met daarin de keus voor logische overeengekomen prioriteiten. Dan ga je er toch zeker zin in krijgen?

De laatste beren ruimen het veld. Mogelijke gewetensvragen die, indien gesteld, hun effect hebben gekend en nieuwe mogelijkheden hebben gecreëerd!

Wat deze voorbeelden gemeen hebben is respect voor hetgeen er bestaat. Het aanboren van mogelijkheden die er, zij het soms verhuld, naar mijn stellige overtuiging binnen elke organisatie aanwezig zijn. Het is uitsluitend een kwestie van meeveren en ombuigen. Vanuit het échte contact en de oprechte interesse. Onvoorwaardelijk. Met als effect dat verantwoordelijkheid nemen bij de ander geen issue meer is.

Vanuit een onweerstaanbare en enthousiaste drang tot bijdragen. Waardoor de eerder beschreven perceptie rondom "veranderen", namelijk "ver" en "anderen", op zeer eenvoudige wijze transformeert in een actief "ik" en "dichtbij". Zowel uiterst serieus als met een hoop plezier en fun. Het is een voorrecht om hieraan bij te dragen.

Dit is iets wat ik alle betrokkenen bij een organisatieontwikkelingsproces van harte gun.

En nu dan? De weg is vrijgemaakt. Het fluitje gaat. Het startschot klinkt. Er vormt zich onmiddellijk een kopgroep. Op de hielen gezeten

Tot slot.....

door het peloton. Tijd om als facilitator of leidinggevende in de slipstream te duiken?

Ik dacht het niet! Want er ontbreekt nog iets. Niet geheel onbelangrijk. Jouw eigen rol. JÓuw vervolgbijdrage aan het proces. Wanneer ben jij nu het meest versterkend?

Ik vermoed dat je al weet wat je te doen staat.....

Vraag het hen! JÓú dit keer onweerstaanbaar uit te nodigen!! Hoe eenvoudig mag het zijn?

Organisatieontwikkeling.....hoezo complex?

Tja..... Nog heel even kort dan.... net op de valreep.....

Tja..... Nog heel even kort dan.... net op de valreep.....

Werd ik toch net gebeld door mijn inmiddels midden 20'er dochter!
Die van het gordijn zeg maar.

Vertelt ze mij met een serieuze stem.... "Hi Pap" (zo noemt ze mij namelijk!)... "Wat is er schat" (zo noem ik haar namelijk,) antwoord ik

"Uuuuuuuhmmmm tja.....(ze is heel goed in spanning opbouwen moet je weten) Ik weet niet zo goed wat ik hiermee moet" zegt ze.

"Waarmee...hoe bedoel je.....?" zeg ik enigszins verrast en nieuwsgierig.

Ze aarzelt opnieuw even een paar seconden en vervolgt dan "ik heb namelijk een lastige vraag..... en ik vind het moeilijk om deze aan je te stellen".

Ik hoor aan haar stem dat het serieus is..... en tja..... het is mijn dochter dus...!

Aarzel ik niet en zeg haar "Misschien maak ik het je makkelijker als ik je voordat je hem stelt vast mijn antwoord geef..... en het antwoord is JA!"

Hoezo.....complex??

Wieger Daalman
Organisatieprikkelaar

Leiderschap in verandering
E-mail w.daalman@daalman-tao.nl
Tel. (+31) (0)6 53 64 27 44

Bijlage 1. Changemakersgame!

Organisatieontwikkeling.....hoezo complex?

De eenvoud van organisatieontwikkeling

De reflexen van je organisatie bij verandering.

Je staat aan de vooravond van een beoogde organisatieontwikkeling. Het moment waarop je medewerkers worden geïnformeerd nadert. Voor hen zal het een verandering inhouden. Veranderingen waarbinnen zij met name als de creatoren van deze verandering een uiterst cruciale rol gaan vervullen. Voorwaardelijk waarschijnlijk! Hoe krijg je hen nu zover dat ze de verandering verwachtingsvol tegemoet gaan zien?

Zeker vanuit de wetenschap dat veranderen vaak wordt gepercipieerd als "ver" en "anderen". Vraag maar eens aan een willekeurige medewerker wat er anders zou kunnen binnen de organisatie. Het antwoord richt zich dan bijna uitsluitend op de omslachtigheid van de processen of het ontbreken van een duidelijke visie of strategie bij het management. Omringende afdelingen of individuen waarvan men in de keten afhankelijk is die hun overeengekomen afspraken niet nakomen. Het moeizame overleg met de eigen collega's of het gebrek aan beschikbare middelen. Een vingerwijzing naar de omgeving.

Terwijl het vermogen van een organisatie tot verandering vooral vanuit de domeinen "ik" en "dichtbij" ontstaat. Je grootste wens is uiteraard dit vermogen te ontsluiten. Dat de verandering omarmt wordt en hier op enthousiaste wijze aan wordt bijgedragen. Maar wat is daarvoor nodig?

Hoe krijg je de medewerkers zover dat zij de veranderopgave enthousiast en verwachtingsvol tegemoet gaan zien?

Wat is bij je medewerkers überhaupt hun oriëntatie op verandering?

Wat is hun beeld over de verandering?

Wat zal hun eerste reflex zijn op de gevraagde verandering? Waaruit je

Bijlage 1. Changemakersgame!

de veranderbereidheid en het vermogen tot veranderen kunt aflezen?
En wat maakt dat deze reflex ontstaat?
Hoe percipiëren zij deze verandering? En wat betekent dat voor hen?
Welke gevoelens roept dat bij hen op?
En wat is dan de behoefte die er leeft?

Het Changemakersgame laat je alle antwoorden vinden.

Een dynamisch en fysiek spel met een hoop lol. Het spel is universeel, toegankelijk en "pyramide bestendig". De deelnemers spelen het game via zichzelf mét elkaar en de omgeving. Begeleid door de "spelleider". Nietsvermoedend doorlopen zij tijdens het spel elke fase van het proces van organisatieontwikkeling.

Wat het je allemaal oplevert!

Openbaring van alle effecten die zich binnen een organisatieontwikkelingsproces voordoen. Gelabeld in oriëntatie en reflexen. Zichtbaar in gedrag. Waarmee ieder zichzelf bewust wordt dat, als ze even niet opletten en hardgrondig zichzelf zijn, de vanzelfsprekendheid van deze reflexen zich aandient!

Het zet je op scherp. Fungeert als een spiegel. Brengt valkuilen in beeld. Creëert inzicht in verandertalenten. Nodigt uit tot alertheid!
Welke les haal jij hieruit voor jezelf? En hoe veranker je dat?
Waardoor je bereidheid en vermogen tot verandering onmiddellijk kunnen gaan toenemen? Wat leer je als samenwerkingsverband ter stimulering van het veranderingsproces? Vanuit de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid die je hebt voor het geheel?

Wie spelen er mee?

Het spel is geschikt voor organisaties, bedrijfsonderdelen en teams. De investering is 1250 euro per uitvoering, inclusief voorbereiding, spelleiding en een compleet overzicht van de uitkomsten. Afhankelijk van de hoeveelheid deelnemers vindt uitbreiding van de spelleiding plaats. De tijdsduur is ca. 4 uur. Gegeven de antwoorden die het je oplevert als organisatie is de opbrengst een veelvoud. Zowel in tijd als in euro.

Bijlage 1. Changemakersgame!

Heb je er al zin in gekregen? Wij zeker!

Van harte uitgenodigd!

Wieger Daalman
Organisatieprikkelaar

Leiderschap in verandering
E-mail w.daalman@daalman-tao.nl
Mobiel (+31) (0)653 64 27 44

Bijlage 2. Re-imprint rituelen!

Ik ben een ontzettende fan van imprintervaringen via rituelen. Als je als lezer terugkijkt naar je eigen tijdlijn zal je deze imprint momenten ongetwijfeld ontdekken.

Waarin je iets hebt beleefd wat voor een blijvende verandering heeft gezorgd in jouw opstelling. Of een blijvende alertheid heeft opgeleverd. Of je voor een keus heeft gesteld waardoor er een nieuwe weg voor je werd geopend. Je bent je door het ritueel ergens bewust van geworden of hebt iets ervaren waardoor er binnen je huidige gedrag iets is verankerd.

Over het onderwerp beleving en het belang ervan is inmiddels een respectabele aanvulling van de gemiddelde boekenkast vol geschreven. De impact van beleving. Vele bedrijven hebben zich in het klantproces inmiddels zodanig aangepast dat er voor hun klanten geen ontkomen aan meer is. Op het moment dat zij de drempel van de winkel of organisatie binnenstappen dan bevindt de uitnodiging zich vaak al recht tegenover de voordeur.

Telecombedrijven die hun mobiele arsenaal "aanraakbaar" hebben uitgesteld zodat je tijdens het wachten al spelenderwijs mag ontdekken wat er allemaal mogelijk is. Hoe bedoel je hebzucht?

IKEA bijvoorbeeld heeft het belevingsmoment al direct naast de voordeur gepositioneerd. Voor de kinderen in dit geval. Opdat de ouders in alle "rust" de hoeveelheid verleidingen tot een koop omzetten. Als ik mij onverhoopt laat overhalen voor deze warenhuistour dan is er altijd wel een moment waarop een luidspreekende medewerker aankondigt dat Willemijn of Eric zich graag opgehaald ziet worden door één van de ouders. Wat overigens in vele gevallen een vet "gereframed" understatement is voor de bij aankomst krijsende bloedverwant die je daar aantreft.

Grootgrutters met hun zwartgeklede "chefs", meestal onontkoombaar in het midden van het looppad geïnstalleerd. Nemen je mee in het

Bijlage 2. Re-imprint rituelen!

wordingsproces van de meest heerlijke (als je daarvan houdt tenminste) en verse sushi 's.

Restaurants waarin "amateur" kook- i.c. vriendenclubs haute cuisine met en aan elkaar voorbereiden. (Wat mij betreft is het meekrijgen van het recept voorwaardelijk voor een echte kook transformatie overigens. Maar dat terzijde.)

Ik noem dit "belevingsmoment" afgekort een TRIP. Transformatief Ritueel Inspireert Progressie. Een krachtige imprint ervaring. Ik maak hier graag gebruik van. Vormgegeven vanuit de metafoor.

Denk nog even terug aan de "gecrocodile dundeede" metafoor van mijn eerder geschetste voorbeeld van onze 50 leidinggevenden van de Telco. Waarbij de doorgaans gestropdasde, twee- of driedelige, al dan niet gestreepte of geruite verschijning op verzoek werd ingeruild voor een bewegingsrijke, zweet absorberende, vochtplek verhullende en eventueel gehoodiede outfit. De nieuwsgierigheid die dan de fantasie doet prikkelen.

En er gebeurde ook iets anders, iets verrassends. Wat vraagt om beweging, eigen investering (5 uur in de ochtend starten!). De gebruikelijke routines even uitsluiten.

Nu, jaren later, kom ik als ik in contact ben met deze Telco, nog steeds mensen tegen die mij daarop aanspreken. Zowel de leidinggevenden zelf als ook hun medewerkers. Wat ik namelijk nog niet heb verteld is dat het diezelfde Cees is geweest die uiteindelijk tóch aan de touwen heeft gehangen. Op het moment dat de eerste medewerkers nietsvermoedend het kantoorgebouw binnen kwamen lopen. En "goed voorbeeld doet.....?"

Een TRIP passend bij het moment van het organisatieontwikkelingsproces waar we zijn beland. Het NU, de actualiteit binnen het proces.

Stel, je verlaat de conferentieruime met het implementatieplan onder de arm. Een moment waarop het verleden is verwerkt en wordt

Bijlage 2. Re-imprint rituelen!

verlaten. Onderweg naar een met elkaar vormgegeven inspirerende toekomst. Hoe mooi zou het zijn om op dat moment het gehele wordingsproces te vervatten in een ritueel! Om dit onomkeerbare proces te verankeren!

Het benadrukken van de onverbreekelijkheid van het verbond dat je net met elkaar bent aangegaan. Waarin het afscheid van het verleden en het verwelkomen van de toekomst kan worden gevierd! We hebben immers al het oude opgeschoond en daarmee de weg vrijgemaakt voor de vormgeving aan de toekomst! Niemand uitgesloten. Ieder kent daarin de eigen bijdrage. Me dunkt een moment wat gevierd en beleefd mag worden.

Ik beveel je als facilitator of opdrachtgever van harte aan om, in samenwerking met elkaar na te denken over de vorm van zo'n krachtige TRIP. Benut de kracht van de beleving. Zodat deze TRIP het momentum dat er nu ligt mag versterken.

Een beleving op bijzondere wijze vormgegeven. Een blijvende herinnering of verandering. In behoefte bijvoorbeeld. Waar men het jaren later nog over heeft. Met veel plezier op terugkijkt.

En mocht je het lezen Hans, "Building an engine for growth!" Waarin we niet alleen de warmte van al je mensen hebben mogen voelen maar tevens dat van het in het bos door jou ontstoken heilige vuur! Samen gedanst op de "Guinee Bissause" verrassing!

En Alex! Het zeemansgraf dat we hebben gecreëerd midden op de Waddenzee. Gedreven door een platbodem uit de "bruine vloot"! Waarbij we op rituele wijze afscheid hebben genomen van alle verzamelde en verwerkte shit. Begeleid door Mozart's requiem.

En Peter. De treffende teksten van het cabarateske Twips. Al voortbewegend onder het aan het aperitief nippende publiek. Waarmee ze de jaarlijkse management tweedaagse hebben opgeleukt. Tijdens de viering van de totstandkoming van de ontwikkelplannen. Onder zomerse omstandigheden in de voortuin van het hotel waarin wij verbleven.

Bijlage 2. Re-imprint rituelen!

En zo zijn er nog vele andere voorbeelden aan te geven waar ik met veel genoegen aan terugdenk.

Wees dus creatief in deze en laat de TRIP niet aan je voorbijgaan!

Ik wens je hier alvast veel plezier bij!!

Wieger Daalman
Organisatieprikkelaar

Leiderschap in verandering
E-mail w.daalman@daalman-tao.nl
Mobiel (+31) (0)653 64 27 44