

Visie en Richting

*Leiding geven aan verandering. Change leadership, zo je wilt.
Een kwestie van de juiste aanpak? Van een goede analyse,
beslissen en dan door? Van een goed stappenplan?*



Meer dan 60 leiders van alle niveaus en divers pluimage deelden hun ervaringen over (change) leiderschap met ons. Zij komen met een heel andere invalshoek voor leiding geven aan verandering dan strakke plannen en veranderen per Excel-sheet. Namelijk met 'de leider als persoon', die met haar/zijn hele 'hebben en houwen' volop in de wind staat. Dat geldt ook voor middenmanagers en teamleiders, die bovendien vaak eerst zelf de verandering nog moeten verwerken om vervolgens hun teams te kunnen meenemen. Die input hebben we geanalyseerd en daarover publiceren we per geclusterd thema. We bundelen het later in boekvorm. De vorige publicaties behelsden de thema's *'Emotioneel ongemak als leider'* en *'Omgaan met (emotionele) reacties'*. Deze publicatie gaat over 'Visie en richting'. Geschreven vanuit de beleving van de leiders zelf.

*Dit is een uitgave van Involve in samenwerking met de deelnemers van het Change Leadership Lab 2022.
Auteurs: Reinier Mak en Ellen van den Haak. **(Eind) Redactie:** Bianca Groot. **Ontwerp:** Sabine van Loon Grafisch Ontwerp. **Illustraties:** Emmy's Creations.
Speciale dank aan: deelnemende leiders Change Leadership Lab. involve.eu ©2023*

Richting geven en koers zetten

Stippen op de horizon



Een meerderheid van de leiders geeft aan dat een goede visie meer is dan een ambitie, een stip op de horizon. Het gaat ook om een heldere richting: hoe komen we daar?

en lonkende perspectieven

Die 'stip' is wel belangrijk om een helder perspectief voor de toekomst te schetsen, een meer inhoudelijk beeld: zo kan het eruit zien. Anderzijds is de leider ook een soort gids, iemand die de weg wijst, die mensen meeneemt in de juiste richting. 'Koers zetten' is ook een veelgehoorde beschrijving van de leiders. Die geeft ook mooi aan dat er onderweg voortdurend keuzes te maken zijn. Er zijn afslagen, rotondes, zijpaden en hoofdpaden. Visieontwikkeling is volgens onze leiders dus geen eenmalige exercitie die je alleen aan het begin van een verandertraject doet en er dan krampachtig aan vasthoudt. Richting geven is een voortdurend proces waarin je als leider je team meeneemt.

Moeten en willen

De meeste leiders benadrukten de rol van een duidelijke urgentie, een noodzaak voor verandering. Dat kan liggen in de financiële situatie, in simpelweg zien te overleven, in

verandering van klantvoorkeuren, in nieuw politiek beleid. Heb je die urgentie niet, dan zou er een extra sterke visie nodig moeten zijn. Het is altijd een verhouding tussen moeten en willen.

Het mooie is dat hierover altijd een stevige discussie ontstaat tussen leiders. En, eerlijk is eerlijk, ook onder de schrijvers en reviewers van deze publicatie. Soms móet er gewoonweg wat. Denk bijvoorbeeld aan een fusie, omdat een bedrijf niet zelfstandig kan overleven. Er zijn ook voorbeelden genoemd van trajecten waar het 'moeten' juist wegviel en de energie weglekte en er niets meer voor elkaar kwam. 'Moeten' zonder 'willen' bleek te leiden tot corvee.

Het omgekeerde komt ook voor. Als je een mooi ideaal hebt maar er is geen noodzaak, dan blijkt het vaak lastig om die echte drive aan te boren. Tenzij de medewerkers vanwege dat ideaal zijn komen werken en intrinsiek



*"In die ontdekkingstocht
mogen medewerkers
van mij briljant falen."*

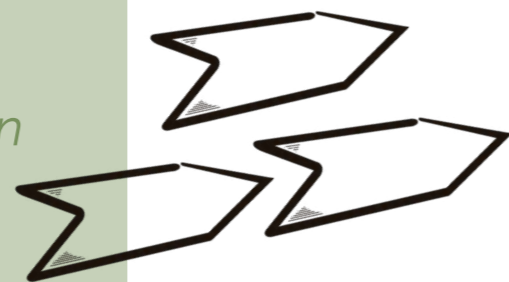
gemotiveerd zijn. Iets wat je duidelijk bij goede doelen organisaties ziet bijvoorbeeld. En ook bij start-ups, wanneer een bevlogen ondernemer goede mensen op basis van de visie om zich heen verzamelt. Kortom, het is een fijn spel van de juiste balans vinden tussen moeten en willen als verplichte combi.

Over de verhouding tussen moeten en willen vertelde de leider van een non-profitorganisatie dat het op een bepaald moment zeer urgent was om efficiënter te gaan werken, omdat een bepaalde financieringsstroom dreigde weg te vallen. Nu was dat efficiënter werken sowieso wel een heel goed idee, maar medewerkers liepen daar nou niet direct warm voor omdat het nogal impact had op hun dagelijkse, vertrouwde, automatische

manier van werken. Onverwacht werd er toch financiering gevonden. Hup, weg noodzaak, en de verandering viel als een kaartenhuis in elkaar. Omdat er aan de motivatie, het willen, te laat aandacht was besteed, lag er geen basis meer voor deze verandering. Het werd trekken aan een dood paard. En daarmee verspilling van tijd, geld en energie.

Een andere leider vulde aan dat er soms geen win-win te formuleren is: "Dan moet je de nadruk leggen op de noodzaak, wat het de organisatie (en de medewerkers) uiteindelijk oplevert. Maar ook vertellen welke overwegingen je hebt gehad en wat we niet (meer) gaan doen. Het is dan echt cruciaal je aan de afspraken te houden en het veranderplan dat er ligt strak te volgen."

*"De wereld ziet er zo anders uit als
we halverwege de berg zijn. Ik heb geen
geloof in een stip op de horizon."*



Dichtgetimmerd en in beton gegoten?

Het is overigens helemaal niet nodig dat de visie al helemaal is uitgedacht. Diverse leiders geven aan dat dit geen probleem is, maar juist een kracht. Want dan kun je mensen er goed bij betrekken. Het is een kwestie van de richting schetsen waarbij je de precieze eindbestemming en de exacte weg daar naartoe nog niet precies weet.

"In die ontdekkingstocht mogen de medewerkers van mij briljant falen", zei iemand. Een ander vulde aan: "Je moet daarbij wel onderscheid maken in het type verandering. Voor een operationele verandering kun je directief zijn: dit moet gewoon gebeuren. Doe dan niet ingewikkeld met visie en verander verhalen; maak het dan klein en praktisch."

Sommigen geven aan dat organisaties eigenlijk altijd naast een business case een 'human case' moeten maken: "Wat verwachten we van de mensen, wat vinden zij dat de visie betekent voor hen, de exacte impact op het dagelijks werk. Daarmee krijg je ook in beeld wat het voor hen kan opleveren, wat het hen kost en hoe zij hieraan kunnen bijdragen."

Een visie praktisch doorleven

"Ik wil strategische thema's snel overzichtelijk en praktisch maken: wat betekent het morgen?", zo vertelde één van de leiders ons op een van onze themabijeenkomsten over change leadership. Deze begrijpelijke behoefte kan soms op gespannen voet staan met het nog niet helemaal helder zijn van de visie. Dan blijft het gesprek vaak hangen bij de 'waarom-vraag', zo zeggen veel leiders: "Als je dat niet scherp hebt komen mensen steeds bij je terug." Concretiseren van je visie betekent overigens vaak vooral het vertalen naar het dagelijks werk voor verschillende groepen.

Een leider in de zorg: "Je moet een narratief hebben over wat de verandering betekent voor de verpleeghulp en de lab-assistent, anders creëer je veel verwarring en vaagheid." Dat is niet alleen belangrijk om duidelijkheid te scheppen, ook om te zorgen dat het veranderproces goed aansluit bij ieders belevingswereld.

*Visie en richting geven is
geen eenmalige exercitie
maar dagelijks werk*

*"Als ik niet iedere dag in mijn MT zeg:
hier staan we samen voor, dit zijn de
keuzes, dan gaat het NIET gebeuren.
Op deze manier zijn de kleine,
dagelijkse gesprekken de plek om het
verschil daadwerkelijk te maken."*

Visie uitdragen en richting geven is volgens onze leiders iets wat je constant doet in de dagelijkse werkelijkheid: "Daar moet ik enorm scherp op zijn." Het gaat dus niet (alleen) om speciale events met een gladde presentatie, maar juist om wat je dagelijks uitstraalt. Dat vraagt grote alertheid en bewustzijn.

Naast je communicatie in dagelijkse gesprekken vertelden onze gesprekspartners ook dat de visie echt laten doordringen een collectief proces is. Je moet het met elkaar doorleven, doordenken en doorvoelen. Dat is lastiger

“Wat een verandering succesvol maakt, is consequent zijn. Het is makkelijker om terug te vallen in bekend gedrag dan het volhouden in een nieuwe manier van werken. Wat je daar in moet doen is er een commitment van jezelf op leggen. Je moet zelf het goede voorbeeld geven, zodat anderen dat volgen.”

in een organisatie die leiders afrekenet op cijfers. “Soms moet je met het gevoel leven dat je de juiste dingen doet, maar dat je het niet simpelweg kunt doorrekenen. Dan moet je er met elkaar op vertrouwen dat de cijfers later wel volgen.” Dat kan een enorm lastig proces zijn waar je doorheen moet. Waar je weerstand moet verdragen, alsof je door een smalle trechter moet. Zeker als jouw toezichthouders of aandeelhouders kort op de bal zitten wat financiële resultaten betreft.

(Over dit soort persoonlijke dilemma's als je leidinggeeft aan verandering hebben we meer geschreven in de publicatie over 'Emotioneel ongemak als leider'.)

Intenties en gedrag – naar binnen en naar buiten

Om leiding te geven aan verandering vanuit een heldere visie en richting is het natuurlijk wel van belang dat je er echt in gelooft. Kun je

authentiek je eigen overtuiging dat de visie en richting de juiste zijn, laten groeien en zichtbaar maken in je eigen gedrag? En wat doe je als je echt een stevige opdracht krijgt en je niet de ruimte voelt om die op je eigen manier in te vullen?

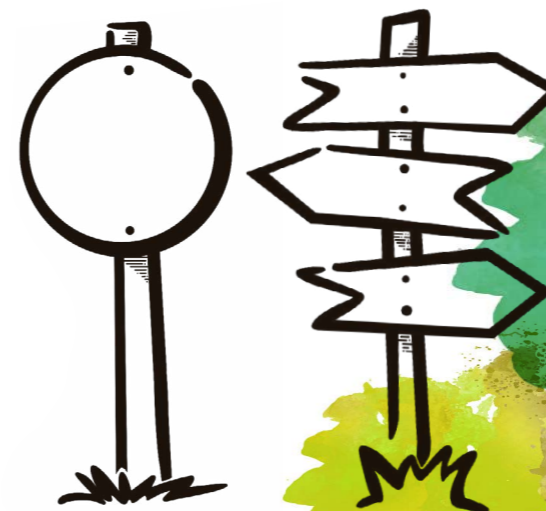
Leiders geven aan dat de groei in je eigen overtuigingen en in de manier waarop je dat in gedrag zichtbaar maakt een proces is dat je samen met je team doorloopt. Door met heel verschillende mensen te sparren, je eigen beelden te laten uitdagen en door stevige onderbouwing in feiten, cijfers en analyses (waar dat mogelijk is). Of je écht overtuigd bent van je verhaal is voor anderen voelbaar; mensen hebben het door als je het zelf niet gelooft. Het is een groeiproces, waarbij goede leiders openstaan voor een diversiteit aan inzichten.

Een leider verwoordde het als volgt: “Mensen voelen haarfijn aan of je een verandering

halfslachtig start. Belangrijk voor een leider is om zelf je intenties te toetsen (die zijn voor een ander niet zichtbaar) en open te staan voor feedback op je gedrag. Want dát maakt een visie geloofwaardig.”

Daarbij is het goed om te beseffen dat er in feite geen voorbeeldgedrag bestaat, maar alleen gedrag. Mensen doen dat na, bewust en vooral ook onbewust. En dat kun je niet uitzetten; het bestaat altijd, verbaal en non-verbaal, datgene wat je uitstraalt, wat je (voor)leeft. Dat is sterker dan de teksten die je in presentaties of toespraken uit. Immers: actions speak louder than words. Toetsen of dat consistent is met de visie die je uitstraalt is dus zowel een proces naar binnen toe, in jezelf, als naar buiten toe, naar de ander.

“Leidinggeven zonder bijbehorend voorbeeldgedrag is ouderwets management.” Je plaatst dan de verandering buiten jezelf. Dan moeten anderen vooral veranderen. Het is ook belangrijk om zelf het speelveld in kaart te hebben, in jezelf te geloven en je met de mensen verbonden te voelen. En vooral ook plezier te hebben in je werk. Het is nodig om met je (directie)team expliciet stil te staan wat het voor je eigen gedrag betekent. En hoe je elkaar hierop scherp houdt, elkaar erop aanspreekt.



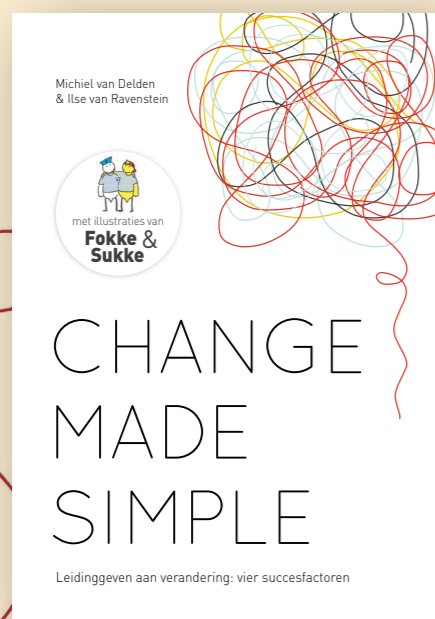
“Leiding geven zonder voorbeeldgedrag is ouderwets management.”

Wat als je niet de eindbaas bent?

Leiders die niet de eindbaas zijn, maar wel verantwoordelijk voor een verandering, geven aan dat je in dat geval heel goed je mandaat moet regelen in je opdracht. Ook wel 'goede contractering'. Zeker voor interne change leaders is dat een extra uitdaging, omdat die over het algemeen geen offerte maken waarin je dat kunt doen. Het is aan te bevelen juist dan een goede veranderopdracht te formuleren en af te spreken. “Regel je niet je mandaat, dan vecht je tegen windmolens.” Het vraagt lef om dat bij de top op tafel te leggen.

'Komt een leider bij de consultant'

In het boek Change Made Simple schrijven Michiel van Delden en Ilse van Ravenstein over de verhouding tussen richting en ruimte die leiders van verandering geven. Een duidelijke richting is belangrijk én duidelijkheid over datgene waaraan mensen nog kunnen bijdragen. Te veel richting is een dictaat; te weinig richting is leegte. Het is een verfijnd samenspel. Maar daar gaat soms nog een vraag aan vooraf: Moet het eigenlijk allemaal wel?



De 'moet-het-echt-check'

Als jij als leider degene bent die de verandering initieert, in hoeverre is dat misschien om je toezichhouders of aandeelhouders te laten zien dat je goed bezig bent en een visionaire en daadkrachtige leider bent? Of omdat je niet achter kunt blijven als iedereen in jouw sector deze beweging maakt? En mocht je twijfels hebben bij de echte noodzaak tot veranderen: hoe kun je de veranderplannen dan aanscherpen? Of wellicht gewoon niet starten? Iets niet doen is soms de beste beslissing die je kunt nemen.

Moet je het allemaal wel willen?

In Change Made Simple staat daarom de 'moet-het-echt?-check'. Een aantal reflectievragen om goed bij stil te staan, voordat je van alles overhoophaalt:

- Hoe noodzakelijk is het om deze verandering te realiseren?
- Hoe noodzakelijk is het om die nu te realiseren?
- Wat is ook alweer de reden waarom je wil veranderen?
- Hoeveel energie gaat deze verandering kosten en in hoeverre levert die op wat je beoogt?
- Wat zijn jouw persoonlijke motieven in dit veranderproces?
- Hoe tellen die veranderinitiatieven in je organisatie op? Bij wie komt dit terecht, zowel qua uitvoering als impact? Wat is de draagkracht?

Ook als je de verandering niet initieert maar er als leider mee te maken krijgt, zijn deze vragen relevant. Een proces van dialoog is nodig om een gemeenschappelijk beeld te krijgen waar je als organisatie naartoe wilt. Zo'n dialoog vraagt ook om het kritisch bevragen van andere leiders over hun overtuigingen en motieven. Zo kom je er samen achter of een verandering inderdaad het juiste antwoord is op de uitdagingen die er zijn. En omgekeerd, als je bij jezelf weerstand ervaart, dan is de vraag: waar komt die vandaan? Waarom triggert deze beweging mij? Geloof ik er niet in, of heb ik geen zin in weer een verandering? Of verwacht ik gedoe in

mijn team? Allemaal zeer relevante punten om met elkaar te delen, zodat de kans van slagen van de verandering maximaal is.

Dit is geen vrijblijvende check maar een randvoorwaarde voor een verandering die ook anderen kunnen begrijpen en omarmen. Hoe meer impliciete motieven er zijn voor een verandering, hoe harder je moet werken om de verandering daadwerkelijk te laten landen en leven.

Bron: Change made simple, Michiel van Delden en Ilse van Ravenstein, pagina 9-11